

# **ANALISIS KEBERHASILAN MERGER PT BANK MANDIRI ( PERSERO )**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh  
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan Oleh :

Nama : Bambang Suprabowo, SE  
N I M : C4A099337

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2001**



## *SERTIFIKAT*

Saya, Bambang Suprabowo, SE. yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapat gelar pada program magister ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Bambang Suprabowo, SE.

30 Juni 2001

# PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

## ANALISIS KEBERHASILAN MERGER PT. BANK MANDIRI (PERSERO)

yang disusun oleh Bambang Suprabowo, NIM C4A099337 telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 4 Juli 2001 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Dr. M. Chabachib, SE., MSi., Akt.

Pembimbing Anggota

Drs. Mulyo Haryanto, MSi.

Semarang, 4 Juli 2001  
Universitas Diponegoro  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## ABSTRACT

The objective of this study is to analyze of banking company performance in started merger and the next periode after the merger process. The result of this study was expected to describe merger evaluation and analyze the factors wich infulences of merger successful.

This is the case study for one of merger has been done in Indonesia in order to banking industries recovery. Legal merger PT. Bank Mandiri (Persero) had been done in 1998 was the unity of PT. Bank Bumi Daya (Persero), PT. Bank dagang Negara (Persero), PT. Bank Expor Impor (Persero) and PT. Bank Pembangunan Indonesia (Persero). The process merger was to expected to build a healty bank and have the better performace than before.

A Number of research and literature have been implemented and the sumary was merger process success if the company of the result of merger proccess have been increasing the performance and have result of synergi. Bank performance is measured by the CAMEL formula and efficiency measure, in this study use the statistics test (t test) to analise the significanty of diferencess between performmance started merger and after merger proses, whereas to know how the merger process result synergi have to measure the present value cash flow in ending target merger and free cash flow in ending observation, if the result is positive the merger is success the opsite so the category of merger is default.

The sumary of this study ,after have been anilized and examened the data from the finance statement is show that the merger proccess PT. Bank Mandiri (Persero) have been categorized success because there is increasing form the total ratio performance and have positip result for examining net present value cash flow in ending target merger (2003) and have positip result for net present value cash flow in ending observation (marc 2001) in this study show that is the significant performance different between started merger process and after merger process. But in partial analisys is knowed that the merger proccess have not ben increasing for the efficiency spesialy for efficiency overhead cost and human resourcess cost.

## ABSTRAKSI

Penelitian bertujuan untuk menganalisis perkembangan kinerja perusahaan perbankan pada saat merger dan pada periode selanjutnya setelah dilakukan proses merger. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran sampai seberapa jauh keberhasilan yang telah dicapai dengan adanya proses merger dan faktor-faktor apa yang mempengaruhinya.

Objek penelitian yang akan dilakukan adalah merger yang telah dilaksanakan di Indonesia. Pada tahun 1998 terjadi legal merger PT. Bank Mandiri (Persero) yang merupakan gabungan antara PT. Bank Bumi Daya (Persero), PT. Bank Dagang Negara (Persero), PT. Bank Exspor Impor (Persero) dan PT. Bank Pembangunan Indonesia (Persero). Sesuai dengan tujuan merger secara teoritis maka dengan proses merger ini diharapkan akan dapat dihasilkan suatu bank yang lebih sehat dan mempunyai kinerja yang baik.

Pada berbagai studi dan literatur, ditunjukkan bahwa suatu proses merger dapat dikatakan berhasil apabila kinerja perusahaan tersebut mengalami peningkatan setelah merger dan diperoleh sinergi dari hasil merger tersebut. Kinerja perbankan diukur dengan rasio CAMEL ditambah efisiensi usaha, untuk mengetahui signifikansi perkembangan kinerja digunakan uji Statistik (t-test). Sedangkan untuk mengetahui apakah telah dihasilkan suatu sinergi pada proses merger maka ukuran kehasilannya adalah menghasilkan nilai *Net Present Value* aliran kas yang positif pada akhir periode target merger dan menghasilkan nilai positif dari *Net Present Value Free cash Flow* pada akhir periode pengamatan.

Setelah dilakukan serangkaian analisa dan pengujian data dapat diambil suatu kesimpulan bahwa secara keseluruhan proses merger PT. Bank Mandiri (Persero) dapat dikatakan berhasil dan terdapat perbedaan kinerja yang signifikan antara awal proses merger dengan periode setelah merger. Secara parsial terdapat perkembangan kinerja pada setiap aspek dan diperoleh nilai sinergi positif, namun pada uji aspek efisiensi usaha diambil kesimpulan bahwa proses merger belum menghasilkan peningkatan angka efisiensi usaha (*biaya over head* dan *SDM*).

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT yang Maha Kuasa dan Maha Penyayang atas berkah , anugerah serta karunia-Nya bagi penulis sehingga tesis yang berjudul : “ ANALISIS KEBERHASILAN MERGER PT. BANK MANDIRI (PERSERO) ” dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis menyampaikan rasa hormat dan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak yang telah berkenan memberikan bimbingan, bantuan, perhatian baik secara langsung maupun tidak langsung, antara lain :

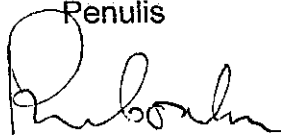
1. Bapak Dr. M. Chabachip, SE., Msi., Akt. sebagai Pembimbing Utama dan Bapak Drs. Mulyo Haryanto, Msi sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan perhatian dan bimbingan sejak awal penulisan tesis ini hingga selesai.
2. Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro beserta seluruh staf pengajar, karyawan dan karyawan yang telah memberikan kesempatan, bimbingan serta fasilitas yang diperlukan hingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Pengelola perpustakaan Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Magister Manajemen Universitas Diponegoro dan Bank Indonesia.
4. Keluarga besar penulis terutama ibunda tercinta ; Hj Soeparmi, istri tercinta ; Diyah Amperawaty dan anak-anaku tersayang ; Davisa Yuli Aghnia, Fabela Rahma Monetary dan Moh. Faza Irfano.

5. Rekan-rekan penulis di kantor PT. Bank Mandiri (Persero) maupun pada program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
6. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang turut serta memberikan bantuan dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran bagi peningkatan kualitas penulisan ilmiah serta penelitian lanjutan sangat diharapkan.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi dunia pendidikan pada umumnya dan dunia perbankan pada khususnya.

Semarang, 30 Juni 2001

Penulis  
  
Bambang Suprabowo, SE.

# DAFTAR ISI

	<u>Halaman</u>
Halaman Judul .....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis.....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
<i>Abstract</i> .....	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar isi.....	viii
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv

## I. PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH.....	1
1.2. PERUMUSAN MASALAH.....	8
1.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN.....	10
1.3.1. TUJUAN PENELITIAN.....	10
1.3.2. KEGUNAAN HASIL PENELITIAN.....	11

## II. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. TELAAH PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU.....	12
---	----



2.1.1. SEJARAH MERGER.....	12
2.1.2. TEORI DAN PELAKSANAAN MERGER .....	14
2.1.2.1. TEORI MERGER.....	14
2.1.2.2. DASAR PELAKSANAAN MERGER PERBANKAN.....	17
2.1.3. PENELITIAN TERDAHULU.....	20
2.2. PENGEMBANGAN MODEL KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESA.....	24
2.2.1 PENGEMBANGAN MODEL KERANGKA PIKIR.....	24
2.2.2 HIPOTESIS.....	26

**III. METODE PENELITIAN**

3.1. JENIS DAN SUMBER DATA .....	30
3.2. METODE PENGUMPULAN DATA .....	31
3.3. DIFINISI OPERASIONAL VARIABEL.....	31
3.4. TEKNIK ANALISIS.....	37

**IV. GAMBARAN UMUM PT. BANK MANDIRI (PERSERO)**

4.1. LATAR BELAKANG DAN PERTIMBANGAN MERGER .....	43
4.2. LANDASAN HUKUM PT. BANK MANDIRI (PERSERO).....	49
4.3. BIDANG USAHA PT. BANK MANDIRI (PERSERO).....	50
4.4. VISI, MISI, TUJUAN DAN BUDAYA PERUSAHAAN.....	51

**V. PEMBAHASAN**

5.1. ANALISIS PERKEMBANGAN/PENINGKATAN KINERJA.....	53
---	----

5.1.1 KINERJA CAMEL.....53

5.1.1.1 ASPEK *CAPITAL* .....54

5.1.1.2 ASPEK *ASSET*.....55

5.1.1.3 ASPEK MANAJEMEN.....56

5.1.1.4 ASPEK *EARNING* (RENTABILITAS).....57

5.1.1.5 ASPEK LIKUIDITAS.....58

5.1.2. ANALISIS PERKEMBANGAN EFISIENSI BIAYA.....60

5.2. ANALISIS KEBERHASILAN MERGER (SINERGI MERGER).....61

5.3. KESIMPULAN HASIL UJI HIPOTESIS.....66

**VI. KESIMPULAN, SARAN DAN IMPLIKASI STRATEGIS**

6.1. KESIMPULAN..... 70

6.2. SARAN..... 71

6.3. IMPLIKASI STRATEGIS.....73

DAFTAR PUSTAKA.....75

DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....77

## DAFTAR TABEL

<b><u>No. Tabel</u></b>	<b><u>Halaman</u></b>
1.1	Beberapa Indikator Perbankan di Indonesia .....1
1.2	Realisasi obligasi untuk Bank Peserta Rekapitalisasi dan untuk Bank Indonesia.....3
1.3	Kinerja Bank-Bank Nasional 31 Desember 2000.....3
1.4	Aset, kewajiban dan ekuitas Bank Peserta Merger periode 31 Desember 1998 (sebelum merger).....5
1.5	Profil keuangan historis sebelum bergabung menjadi Bank Mandiri.....6
1.6	Ringkasan Laporan Keuangan Bank Mandiri Setelah Merger.....7
2.1	Merger dan Akuisisi terbesar antara tahun 1984 dan tahun 1995.....13
2.2	Peringkat Asset Perbankan di Amerika Serikat Setelah Merger tahun 1997.....13
2.3	Penelitian terdahulu tentang merger dan kinerja perbankan.....23

3.1	Definisi Operasional Variabel.....	32
5.1	Perkembangan CAR PT. Bank Mandiri (Persero) Tahun 1999 – 2001 (pascamerger).....	54
5.2	Perkembangan RORA PT. Bank Mandiri (Persero) Tahun 1999 – 2001 (pasca merger).....	55
5.3	Perkembangan NPM PT. Bank Mandiri (Persero) Tahun 1999 – 2001 (pasca merger).....	57
5.4	Perkembangan ROA PT. Bank Mandiri (Persero) Tahun 1999-2001 (pasca merger).....	58
5.5	Perkembangan Likuiditas PT. Bank Mandiri (Persero) Tahun 1999-2001 (pasca merger).....	59
5.6	Perkembangan LDR PT. Bank Mandiri (Persero) th 1999-2001 (pasca merger).....	60
5.7	Perkembangan tingkat efisiensi PT. Bank Mandiri (Persero) th 1999-2001 (pasca Merger).....	60
5.8	Perhitungan <i>Net Present Value</i> aliran kas PT. Bank Mandiri (Persero) tahun 1998 – 2003.....	63
5.9	Perkembangan <i>Free Cash Flow</i> PT. Bank Mandiri (Persero) pasca merger .....	65

5.10 Perbandingan kinerja pada saat awal merger dengan  
setelah merger,ukuran sinergi merger dan hasil Uji  
Hipotesis .....68

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 : Model (Paradikma) Evaluasi Merger Bank Mandiri.....25

Gambar 3.1 : Daerah Penerimaan dan penolakan Ho.....41

Gambar 5.1 : Uji t – daerah penerimaan dan penolakan Ho.....67

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. PERHITUNGAN : *CAPITAL ADEQUACY RATIO (CAR)*
2. PERHITUNGAN : ROA DAN RORA
3. PERHITUNGAN : *NET PROFIT MARGIN*
4. PERHITUNGAN : RASIO LIKUIDITAS
5. PERHITUNGAN : *LOAN TO DEPOSIT RASIO*
6. PERHITUNGAN : RASIO *EARNING*
7. PERHITUNGAN *CASH FLOW (GAUGHAN)*
8. PERHITUNGAN *FREE CASH FLOW*
9. PERHITUNGAN EFISIENSI BIAYA *OVERHEAD*
10. PERHITUNGAN EFFISIENSI BIAYA SDM
11. PERHITUNGAN RASIO KANTOR CABANG
12. TABEL PERBANDINGAN KINERJA PADA AWAL MERGER (1999)  
DENGAN SETELAH MERGER (2000) , KEBERHASILAN MERGER DAN  
HASIL UJI HIPOTESIS.
13. HASIL UJI *t (t test)*  
SURAT KEPUTUSAN DIREKSI BANK INDONESIA TENTANG  
PERSYARATAN DAN TATA CARA KONSOLIDASI DAN AKUISISI BANK  
UMUM.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Krisis Ekonomi yang ditandai dengan kenaikan nilai kurs dolar hampir 400% dari kurs sebelumnya, sehingga pemerintah terpaksa menaikkan tingkat suku bunga perbankan sampai dengan 70% yang berdampak secara langsung terhadap perbankan di Indonesia, sehingga mengalami *negatif spread*.

Sampai dengan pertengahan tahun 1997, kegiatan perbankan secara umum masih berjalan dan berkembang secara normal. Pada Tabel 1.1 menunjukkan penghimpunan dana masyarakat meningkat dan ekspansi kredit cukup tinggi.

**Tabel 1.1**  
**Beberapa Indikator Perbankan Di Indonesia**  
**(Milyar Rupiah)**

Indikator	1995	1996	1997	1998
Dana Pihak Ketiga	214.764	281.718	357.613	452.937
Kredit	234.611	292.921	378.134	476.841
Kredit Non Lancar	24.400	27.957	30.802	109.780
Rekening Administratif				
- Tagihan	76.213	121.853	478.813	174.574
- Kewajiban	178.423	208.903	1.060.349	439.343
Rasio AV/PV	57.7	42.9	50.5	22.2

AV/PV = Aktiva Valas/Pasiva Valas

Sumber = Bank Indonesia

UPT-POSTAK-UNDIP



Perkembangan perbankan yang demikian menyebabkan perbankan rentan terhadap perubahan-perubahan. Dengan kondisi perbankan nasional yang rentan terhadap gejolak nilai tukar rupiah telah mengakibatkan beberapa bank mengalami kesulitan likuiditas (*mismatch*) yang sangat besar. Melemahnya nilai tukar Rupiah mengakibatkan tanggungan atas hutang valuta asing yang tinggi, sehingga mempersulit kondisi perbankan. Di lain pihak kondisi debitur juga mengalami kesulitan likuiditas sehingga kredit macet (Kredit Non Lancar) menjadi semakin bertambah besar. Akibat-akibat beruntun seperti ini yang menyebabkan krisis pada perbankan nasional. Sampai pada akhirnya tanggal 1 november 1997 pemerintah Republik Indonesia mengumumkan melikuidasi 16 bank swasta nasional.

Dalam rangka penyehatan perbankan, pemerintah telah menerbitkan obligasi pemerintah, daftar bank penerima BLBI ditunjukkan pada tabel 1.2. Penerbitan obligasi dilakukan sebagai penyertaan modal pemerintah dalam rangka pembayaran talangan oleh Bank Indonesia sehubungan dengan BLBI dan pelaksanaan program penjaminan pemerintah. BLBI diberikan kepada bank-bank yang mengalami kesulitan likuidasi, sementara pembayaran karena penjaminan pemerintah diberikan untuk memulihkan kepercayaan masyarakat terhadap sistem perbankan berdasarkan Keputusan Presiden No.26 tahun 1998 tanggal 12 Agustus 1998 dan Keputusan Presiden No.193 tahun 1998 tanggal 13 November 1998.

**Tabel 1.2**  
**Realisasi Penerbitan Obligasi untuk Bank Peserta Rekapitalisasi  
dan untuk Bank Indonesia ( Triliun rupiah)**

Kelompok Bank	Thp 1	Thp 2	Thp 3	Thp 4	Total
Bank Mandiri	42.6	108.7	26.6		178.0
BUSN ( 7 BANK)	3.2	18.9			22.1
BTO 1998 ( 4 BANK)	5.1	75.4			80.5
BPD (12 BANK)	0.4	0.8			1.2

**Sumber : Bank Indonesia**

Kondisi perbankan setelah adanya upaya restrukturisasi perbankan selama 2 tahun oleh pemerintah dan otoritas moter dapat ditunjukan pada tabel 1.3, dari tabel tersebut menggambarkan kondisi perbankan nasional pasca restrukturisasi dan rekapitalisasi perbankan, yang belum mencerminkan kondisi yang ideal bagi perbankan, dalam rangka recovery ekonomi nasional.

**Tabel 1.3**

**Kinerja Bank-Bank Nasional per 31 Desember 2000  
(dalam milyar rupiah)**

Kategori Bank	Total Aset	Total Pinjaman	LDR	NPL/ Pinjaman	CAR	TPL
A. Bank Rekapitalisasi			(%)	(%)	(%)	
BCA	95.862	7.978	9.3	4.2	33.84	86.050
Danamom	62.159	5.628	18.4	8.6	57.97	30.643
BII	36.775	18.718	65.1	22.3	7.57	28.731
Lippo	22.760	3.822	20.5	20.4	21.08	18.691
Bali	11.706	1.297	14.4	44.0	13.60	8.988

Niaga	18.504	6.082	42.1	30.1	21.34	14.464
Universal	12.087	6.010	54.9	12.9	4.5	10.944
Bukopin	9.104	4.885	65.1	1.6	15.42	7.498
<b>B. Bank Swasta "A"</b>						
Panin	16.600	4.912	45.1	36.1	45.13	10.900
NISP	5.255	3.023	76.2	6.1	9.94	3.969
Buana	10.610	1.810	18.9	3.9	20.65	9.596
Mega	8.096	3.511	52.0	0.4	15.07	6.750
<b>C. Bank Persero</b>						
Mandiri	245.90	42.387	25.9	20.1	31.29	163.55
BNI	116.45	30.979	36.2	25.7	13.31	85.656
BRI		26.367	52.2	5.0	14.35	50.485
<b>D. Bank Asing</b>						
Citibank	24.073	12.618	60.5	18.2	13.00	20.867
ABN-AMRO	10.954	5.167	57.4	28.1	18.50	9.000
HSBC	11.453	8.242	91.8	52.8	19.42	8.979
Standard Charter	12.057	7.386	71.7	19.2	12.36	10.306
<b>Total/ Rata-rata</b>	<b>195.10</b>	<b>200.829</b>	<b>34.3</b>	<b>19.1</b>	<b>20.4</b>	<b>586.08</b>

Sumber : Info Bank yang diolah kembali

Beberapa bank masih menunjukkan kinerja yang kurang baik setelah adanya proses rekapitalisasi dengan menerima obligasi dari pemerintah, kinerja yang kurang baik tersebut ditandai dengan CAR (*Capital Adequacy ratio*) yang rendah dan LDR (*Loan to deposit ratio*). Untuk mengatasi kinerja yang belum baik, maka bagi bank yang masih bermasalah disarankan untuk melakukan merger.

Untuk itu sebagai langkah awal dan menjadi proyek percontohan dalam merger perbankan nasional, bank pemerintah bermasalah diharapkan

melaksanakan proses merger dari beberapa bank menjadi satu bank, yang akhirnya pada tanggal 1 Oktober tahun 1998 resmi berdiri PT. Bank Mandiri (Persero) yang merupakan gabungan antara PT. Bank Expor Impor (Persero), PT. Bank Bumi Daya (Persero) , PT. Bank Dagang Negara (Persero) dan PT. Bank Pembangunan Indonesia (Persero), dengan kondisi keuangan pada saat merger yang ditunjukkan pada tabel 1.4 di bawah ini.

**Tabel 1.4**  
Aset, Kewajiban dan Ekuitas Bank Peserta Merger  
Periode 31 Desember 1998 Sebelum Merger

Bank (Legacy)	Aset	Kewajiban	Ekuitas
BBD	24.639	53.595	(28.956)
BDN	32.051	60.546	(28.495)
EXIM	31.709	58.754	(27.045)
BAPINDO	13.335	22.393	(9.058)

Sumber : Bank Mandiri

(dalam Milyar Rupiah)

Resiko yang akan dihadapi apabila merger tidak dilakukan, diprediksikan tingkat kesehatan ke empat bank tersebut akan semakin buruk , karena kerugian yang terus ditanggung oleh bank-bak tersebut akibat dari *negatif spread* dan kualitas kredit yang buruk.

Sementara itu profil laporan keuangan secara historis dari bank bergabung tahun 1996, 1997 dan 1998 (sebelum merger) yang telah di audit dapat ditunjukkan pada tabel 1.5, yang menunjukkan adanya perolehan laba negatif pada tahun 1998.

**Tabel 1.5**

Profil keuangan historis sebelum bergabung Menjadi Bank Mandiri  
(milyar Rupiah)

Uraian	1996	1997	1998
<b>BBD</b>			
Aktiva Produktif	21.896	30.605	42348
Total Funding	21.090	29.232	51.024
Dana Masyarakat	17.403	22.784	43.365
Laba Bersih	65.8	162.3	(30.572)
<b>BDN</b>			
Aktiva Produktif	22.671	25.707	46.172
Total Funding	20.922	28.720	51.643
Dana Masyarakat	16.198	23.973	45.635
Laba Bersih	1.559	1.759	(28.495)
<b>EXIM</b>			
Aktiva Produktif	22.406	30.023	45.439
Total Funding	22.001	34.126	52.088
Dana Masyarakat	18.291	28.003	45.329
Laba Bersih	196	(4.116)	(44.549)
<b>BAPINDO</b>			
Aktiva Produktif	14.828	17.448	22.896
Total Funding	11.523	13.397	21.438
Dana Masyarakat	6.746	7.756	16.606
Laba Bersih	464	104	(11.269)

Sumber : Bank Mandiri

Sebagai tujuan merger adalah diperoleh efisiensi usaha sehingga dapat meningkatkan kinerja perbankan dan pada akhirnya dapat dikategorikan menjadi bank sehat sesuai dengan ketentuan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia.

Kinerja PT. Bank Mandiri secara keseluruhan tentunya sangat dipengaruhi oleh kinerja kantor-kantor cabangnya. Ringkasan laporan keuangan bank Mandiri (pasca merger) dapat ditunjukkan pada tabel 1.6.

**Tabel 1.6**  
Ringkasan Laporan Keuangan Bank Mandiri  
Setelah Merger (milyar Rupiah)

Uraian	31 Desember 1999	30 Juni 2000	30 Maret 2001
Total Aktiva	223.990	224.806	260.276
Obligasi Pemerintah	164.000	172.583	173.867
Pendapatan bunga bersih	(3.795)	2.976	7.599
Beban operasional Lainya	19.385	2.659	1.474
Laba (Rugi) tahun Berjalan	(26.991)	729	850

Sumber : Bank Mandiri

Andes (1996) menyatakan bahwa bagaimanapun menilai merger adalah aktivitas post merger, untuk itu perlu diuji melalui berbagai faktor "*determinant*" keberhasilan merger. Rose (1991) "*premium value*" (nilai tambah) yang diperoleh sebuah bank hasil merger berkaitan dengan nilai bank tersebut. Nilai sebuah perusahaan ditentukan oleh pendapatan dan nilai buku perusahaan.

Gendrawati dan Sudibyo (1999) menyatakan tujuan pelaksanaan merger adalah tercapainya kondisi keuangan yang menjadi lebih baik. Sesuai dengan teori merger, maka penelitian harus mengarah pada apakah terdapat peningkatan pada nilai perusahaan setelah melakukan proses merger.

Peningkatan nilai perusahaan dapat dilihat dari aspek modal, harta dan *earning (rentabilitas)*. Rose (1991) menyatakan bahwa penelitian tentang merger

sebuah bank selain menilai bagaimana dampak merger pada "*earning to book value*" perlu penelitian lebih mendalam pada "*character of state banking regulation*". Dengan kata lain penilaian merger bank harus mengacu pada variabel yang diatur oleh Surat Edaran Bank Sentral (BI). Sementara itu penelitian Hunter dan Wall (1989) yang meneliti merger berdasarkan *cluster bank* mendasarkan pada variabel efisiensi, kekuatan pasar, skala ekonomis menyarankan untuk meneliti lebih lanjut pada aspek-aspek : pertumbuhan, profitabilitas, pertumbuhan deposito dan *total asset*, tingkat rasio pinjaman, leverage.

Berdasarkan yang dikemukakan di atas, maka proses merger bank Mandiri perlu dinilai, apakah terdapat peningkatan nilai sebelum dan sesudah melaksanakan penggabungan. Perubahan-perubahan nilai itu diukur dari berbagai macam variabel keuangan. Oleh karena itu merger perlu dilihat sebagai sebuah proses, apabila setelah merger variabel keuangannya mengalami peningkatan atau perbaikan, maka merger dikatakan berhasil, dan sebaliknya apabila tidak maka merger dapat dikatakan gagal.

Berdasarkan latar belakang dan alasan tersebut di atas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul "**Analisis Keberhasilan Merger PT. Bank Mandiri (Persero) "**".

## **1.2 Perumusan Masalah**

Merger bank Mandiri belum dapat dipastikan berhasil karena berbagai faktor finansial yang diwarisi dari bank-bank yang digabungkan. Oleh

Manajemen baru dilakukan berbagai penataan dan kebijakan untuk memperbaiki kinerja keuangan bank. Apabila kebijakan yang ditetapkan Manajemen baru setelah pelaksanaan merger berhasil memperbaiki kinerja keuangannya, maka merger itu dapat dikatakan berhasil.

Berdasarkan itu maka perlu dilakukan penilaian, apakah merger yang dilakukan telah membawa peningkatan kinerja keuangan bank Mandiri sebagai bentuk baru penggabungan 4 (empat) bank. Dengan kata lain, masalah dalam penelitian yang akan diangkat adalah evaluasi tingkat keberhasilan merger dan apakah ada perkembangan kinerja keuangan PT. Bank Mandiri (Persero) setelah proses merger.

Fokus utama penelitian yang akan dilakukan adalah untuk menganalisa kinerja perusahaan PT. Bank Mandiri (Persero). Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan serangkaian pengujian rasio dari laporan keuangan yang dikeluarkan oleh PT. Bank Mandiri (Persero) dan bank peserta merger (BBD, BDN, EXIM dan BAPINDO)

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka masalah dalam penelitian yang akan diangkat adalah :

1. Apakah ada perkembangan kinerja bank Mandiri dan seberapa besar tingkat perkembangan kinerja PT. Bank Mandiri (Persero) pada saat merger dan periode selanjutnya.
2. Apakah merger PT. Bank Mandiri (PERSERO) dapat dikategorikan berhasil dan bank seberapa jauh tingkat keberhasilan yang telah dicapai oleh bank Mandiri dengan adanya proses merger tersebut.



## 1.3 . Tujuan dan Kegunaan Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk melihat sejauh mana perkembangan kinerja keuangan **PT. Bank Mandiri (Persero)** setelah melakukan proses merger , berangkat dari tujuan merger adalah dalam rangka proses perbaikan kinerja bank, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis perkembangan kinerja PT. Bank Mandiri (Persero) pada saat merger dan pada periode selanjutnya (tahun 1999 dan tahun 2000).
2. Menganalisis keberhasilan merger yang telah dicapai dengan adanya proses penggabungan dari empat bank (BBD,BDN,EXIM dan BAPINDO) menjadi bank Mandiri.

Secara empiris penelitian ini memiliki tujuan untuk mengaplikasikan penilaian keberhasilan merger berdasar saran pengembangan peneliti terdahulu. Dengan demikian akan dapat diperoleh gambaran yang lebih luas dan lengkap tentang keberhasilan kinerja merger PT. Bank Mandiri (Persero).

Secara teoritis, keberhasilan merger akan dinilai dari tujuan manajemen keuangan perusahaan yaitu meningkatkan "*value of the firm*". Nilai perusahaan ditentukan oleh nilai harga saham di pasar. Menurut berbagai ahli keuangan (Suad Husnan, 1998, Weston and Copeland, 1995) nilai perusahaan selain ditentukan oleh harga saham juga dapat dilihat dari aspek perkembangan atas laba (rentabilitas), likuiditas, solvabilitas, dan aktivitasnya.

### 1.3.2 Kegunaan Hasil Penelitian

1. Memberikan gambaran tentang keberhasilan merger Bank Mandiri, serta diskripsi faktor yang mempengaruhi keberhasilannya.
2. Memberikan sumbangan untuk mendukung atau melengkapi kasanah wacana (pengetahuan ) dan penelitian terdahulu tentang merger, yang secara khusus berlaku di Indonesia, dengan kondisi yang spesifik. Yang dimaksud adalah meger dilakukan antara bank yang mengalami masalah untuk tujuan perbaikan kinerja.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu

##### 2.1.1. Sejarah Merger

Merger merupakan salah satu cara pengembangan dan pertumbuhan perusahaan. Mengutip pada buku "*The Essence of Merger and Acquisitions*" yang ditulis oleh P.S. Sudarman (1998 hal.20) bahwa sesungguhnya sejarah merger dan akuisisi mengikuti pola "gelombang" sejarah dengan periode yang ditandai oleh aktivitas pengambilalihan perusahaan yang dimulai di Inggris pada tahun 1968, 1972 dan 1989. Pola yang sama juga diikuti oleh negara-negara lain khususnya di Amerika.

Jumlah dan nilai pengambilalihan di Inggris tahun 1964 sampai 1992 selalu mengalami kenaikan. Dijelaskan bahwa puncak kegiatan pengambilalihan adalah pada tahun 1968, 1972 dan tahun 1989 dari segi ukuran rata-rata dari suatu pengambilalihan (merger).

Sedangkan perusahaan-perusahaan besar dunia yang umumnya berdomisili di Amerika Serikat telah banyak melakukan praktek merger dan akuisisi pada tabel 2.1 menunjukkan angka kenaikan nilai perusahaan setelah merger. Dalam banyak literatur mencantumkan bahwa nilai merger dan akuisisi semakin meningkat jumlahnya dari waktu ke waktu, yang ditandai dengan nilai akhir dari aktiva merger yang semakin meningkat.

**Tabel 2.1**  
**Merger dan Akuisi terbesar antara tahun 1984 dan tahun 1995**

Tahun	Pengakuisisi	Target	Nilai (\$)
1989	Kohlberg Kravis & Roberts	RJR nabisco, Inc.	2.5.1 juta
1995	Walt Disney Co.	Capital Cities/ABC	19 juta
1995	Glaxo.PIC.	Wellcome PLC.	15 juta
1990	Time. Inc.	Warner Communications, Inc.	14.1 juta
1988	Philip Morris, Inc.	Kraft, Inc.	13.4 juta
1984	Standard Oil .Inc.	Gulf, Inc.	13.4 juta
1989	Squibb Co.	Bristol-Myers, Co.	12.1 juta
1984	Texaco, Inc.	Getty Oil Co.	10.1 juta
1995	Lockheed Corp.	Martin Marieta Corp.	10 juta
1995	Chemical Bank	Chase Manhttan Bank.	10 juta

Sementara itu dalam bidang perbankan berdasarkan peringkat perbankan Amerika Serikat, dapat dilihat bahwa sebagian besar pertumbuhan asset perbankan dilakukan dengan cara merger dan akuisisi yang dapat ditunjukkan pada tabel 2.2.

**Tabel 2.2**  
**Peringkat Asset Perbankan di Amerika Serikat Setelah Merger tahun 1997**

Total Asset (Milyar US)				
No.	Nama Bank	Rank	Asset	Keterangan
1	Chase Manhattan Corporation	1	365.5	Merger dengan Chemical Banking
2	Citicorp	2	310.9	Akuisisi Diners Club
3	Nations Bank Corporation	3	264.6	-
4	J.P. Morgan & Co. Incorporated	4	262.2	-
5	Bank America Corporation	5	260.2	-
6	First Union Corporation	6	157.3	Merger/ Akuisisi lebih dari 100 bank
7	Bankers Trust new York Corp.	7	140.1	Diakuisisi oleh Deutch bank 1999
8	Banc One Corporation	8	116.2	-
9	First Chicago NBD Corp.	9	114.1	-
10	Wells Fargo & Company	10	97.5	Merger dengan First Interstate dan Crocer Bank
11	Manufactures Hanover Corp.	N/a	N/a	Merger dengan Chemical Banking
12	Security Pacific Corp.	N/a	N/a	Merger dengan Bank Of Amerika
13	First Interstate Bankcorp	N/a	N/a	Merger dengan Wells Fargo
14	First Chicago Corporation	N/a	N/a	Merger dengan First Chicago NBD

Sumber : *McKinsey Analysis dan Web Site masing-masing bank*

Sektor Perbankan di Indonesia menunjukkan bahwa perkembangan merger bank telah terjadi sejak tahun 1971 yang dimulai dengan berdirinya Bank

Panin yang merupakan bank hasil merger antara Bank Kemakmuran , Bank Industri & Dagang Indonesia dan Bank Industri Jaya Indonesia.

## **2.1.2. Teori dan Dasar Pelaksanaan Merger**

### **2.1.2.1. Teori Merger**

Merger dilakukan oleh perusahaan-perusahaan untuk mencapai sasaran strategis dan sasaran finansial tertentu. Proses merger melibatkan penggabungan dua atau lebih organisasi perusahaan yang berbeda dari segi karakter perusahaan, budaya, sistem serta nilainya. Pihak-pihak yang berkepentingan pada perusahaan untuk melakukan proses perusahaan adalah para pemegang saham, manajer, karyawan dan konsumen.

Merger merupakan suatu cara pengembangan dan pertumbuhan perusahaan yang juga merupakan alternatif lain untuk investasi modal pertumbuhan secara external. Dalam merger, perusahaan-perusahaan menggabungkan dan membagi sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan bersama. Para pemegang saham dari perusahaan-perusahaan yang bergabung biasanya tetap berposisi sebagai pemilik bersama atas ekuitas perusahaan yang digabungkan.

Menurut Suad Husnan (1998 hal. 72), merger atau konsolidasi adalah penggabungan usaha. Motive dilakukannya merger adalah memperoleh sinergi yang diukur dari increamental cash flow. Peningkatan cash flow dihasilkan dari peningkatan pendapatan, penurunan biaya, pemenuhan kebutuhan modal, penghematan pajak dan penurunan biaya modal. Pengukuran keberhasilan synergi dilihat

berdasarkan konsep NPV, karena termasuk evaluasi keputusan investasi yaitu membentuk suatu kegiatan yang bersifat baru atau kombinasi beberapa unit. Oleh karena itu efek sinergi diukur dengan cara sbb (Suad Husnan, 1998 hal 80):

$$\text{Sinergi} = V_{AB} - (V_A + V_B)$$

$$\text{Sinergi} = \frac{\sum (\text{Peningkatan Cash Flow})}{(1 + r)^t}$$

Di mana :

V = value of the firm

Cash flow = arus kas masuk

r = tingkat keuntungan yang telah memasukkan unsur resiko

Karena aliran cash flow itu bersifat runtun waktu atau time series maka harus dilakukan perlakuan basis *Time Value of Money* sebagai dasar untuk menilai berbagai aliran kas atau kinerja keuangan yang berbeda waktu. Untuk menentukan apakah aliran kas sebagai ukuran sinergi maka dilakukan analisa dengan kriteria evaluasi investasi yaitu *Net Present Value*.

Menurut Suad Husnan (1998 hal. 76) Merger ataupun Akusisi merupakan keputusan investasi, dengan demikian kriteria yang dipergunakan adalah kriteria investasi. Kriteria investasi yang berkaitan dengan discount faktor adalah kriteria *Net Present Value*. Berdasarkan pendapat itu maka :

$$\text{Net Present Value} = \text{Present Value Cash Inflow} - \text{Jumlah Aktiva Merger}$$

Sementara itu Weston and Copeland (1996 hal. 156)), menyatakan merger dapat dilakukan secara *horizontal* dan *vertikal*. Merger *horizontal* adalah pada industri yang sama. Merger menurut Weston Copeland (1996) didasari pada teori strukturisasi, yaitu untuk melakukan penyusunan perbaikan antara lain atas faktor : manajemen yang tidak efisien, sinergi operasi, sinergi keuangan, dan penyusunan kembali operasi, serta pertimbangan pajak. Weston dan Copeland (1995) menitik beratkan pada pertumbuhan laba per lembar yang dinilai tingkat laba sebelum dan sesudah merger. Sementara itu lima faktor yang mendapatkan penekanan utama untuk menetapkan ketentuan merger adalah : (1). Laba dan pertumbuhan laba; (2). Deviden; (3). Nilai pasar; (4) Nilai Buku; (5). Aktiva Lancar Bersih. Pada dasarnya Weston dan Copeland menilai keberhasilan berdasar pada apakah kelima faktor tersebut mengalami perkembangan atau tidak.

Untuk menilai merger, Gaughan (1996 hal.142) menggunakan pendekatan penilaian arus kas, dan analisis rasio keuangan.

$$CF = (R - O - Dep) (1-T) + Dep(T) - NWC$$

Di mana :

CF = after tax operating cash flow    NWC = Net Working Capital.

R = revenue

O = operating expenses

Dep = depresiasi

T = pajak

Sementara itu rasio yang dipergunakan adalah rasio-rasio keuangan. Hal ini sesuai dengan ketentuan Bi untuk menilai kinerja menggunakan rasio CAMEL, rasio CAMEL ini juga disyaratkan sebagai standar penilaian perbankan yang diterima secara luas (Koch 1994).

#### **2.1.1.2 . Dasar Pelaksanaan Merger Perbankan**

Sesuai Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No.32/51/Kep/DIR tanggal 14 Mei 1999 tentang persyaratan dan tata cara Merger, Konsolidasi dan Akuisisi Bank Umum mendefinisikan sebagai berikut :

- a. **Merger** adalah penggabungan dari 2 (dua) Bank atau lebih, dengan cara tetap mempertahankan berdirinya salah satu Bank dan membubarkan Bank-bank lainya tanpa melikuidasi terlebih dahulu.
- b. **Konsolidasi** adalah penggabungan dari 2 (dua) Bank atau lebih dengan cara mendirikan Bank baru dan membubarkan Bank-bank tersebut tanpa melikuidasi terlebih dahulu.
- c. **Akuisisi** adalah pengambilalihan kepemilikan suatu Bank yang mengakibatkan beralihnya pengendalian terhadap Bank.

Merger , Konsolidasi dan Akuisisi Bank dapat dilakukan atas :

- a. Inisiatif Bank yang bersangkutan untuk efisiensi usaha.
- b. Permintaan Bank Indonesia untuk mempertahankan kelangsungan hidup bank
- c. Inisiatif badan Khusus, misalnya oleh BPPN (Badan Pengawasan Perbankan Nasional) sebuah bank harus digabungkan dengan bank lain untuk menghindari likuidasi.



Pada peraturan selanjutnya tidak membedakan secara terinci antara merger dan konsolidasi namun perbedaan secara nyata ditekankan antara Merger (Konsolidasi) dengan Akuisisi, oleh karena itu pada pembahasan selanjutnya penulis akan menggunakan kata Merger untuk mewakili proses kegiatan merger dan konsolidasi seperti yang dilakukan oleh **PT. Bank Mandiri (Persero)**.

Bentuk merger yang dilakukan pada PT. Bank Mandiri (Persero) ditinjau dari sudut jenis kegiatan usaha perusahaan yang terlibat menurut M. Agung Widijowanto (1997) merupakan :

- Merger *Horizontal*, dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang mempunyai jenis dan tingkat kegiatan usaha yang sama dan sebelumnya merupakan pesaing di dalam memproduksi barang/ jasa yang sama atau menjual / memasarkan barang atau jasa yang sama.

Dan apabila ditinjau dari segi hukumnya, maka Merger bank Mandiri adalah :

- *Statutory Mergers*, dilaksanakan dua atau lebih perusahaan secara sah dan tuntas berdasarkan ketentuan-ketentuan hukum yang berlaku, baik yang dikeluarkan oleh pihak yang berwenang maupun berdasarkan perjanjian yang dibuat para pihak. Dalam hal ini perusahaan penerima penggabungan tetap hidup dan melanjutkan aktivitasnya serta otomatis berhak atas segala harta (*assets*), kewajiban , hutang (*liabilities*) dari perusahaan yang digabung (*target company/absorbed company*) dan *absorbed company* akan kehilangan identitas dan statusnya.

Menurut Metode pelaksanaan merger, maka merger PT. Bank Mandiri (Persero) ditinjau dalam praktek merupakan bentuk : **Metode Statutory Merger**, *absorbing company* dan *target company* membuat kesepakatan untuk melakukan penggabungan perusahaan. Kemudian *target company* mengalihkan seluruh harta, hak dan kewajibannya kepada *absorbing company*. Setelah proses pengalihan selesai, *target company* membubarkan diri dan *absorbing company* terus menjalankan aktivitasnya dan aktivitas *target company*.

Dalam **SK Menteri keuangan No.22/KMK.017/1993** khususnya pada pasal 3 ditetapkan bahwa Merger hanya dapat dilaksanakan antar Bank Umum, antara Bank Umum dengan Bank Perkreditan Rakyat dan antar Bank Perkreditan Rakyat. Dari ketentuan tersebut dapat diketahui bahwa Merger di lingkungan perusahaan perbankan hanya dapat dilakukan dalam bentuk *Merger Horizontal* dan *Merger Vertikal*, hal ini berarti tidak dimungkinkan pelaksanaan Merger Konglomerat bagi perusahaan perbankan.

Pada akhirnya setelah semua tahapan telah dilaksanakan maka tujuan akhir perusahaan dalam merger menurut I putu Gede Ary Suta (1997) adalah untuk :

- ✓ 1. Keuntungan dari segi operasi ( *operation advantage*) dengan tujuan untuk mendapat skala ekonomis yang paling efisien (*economic of scale*)

- ✓ 2. Keuntungan dari segi finansial ( *financial advantage* ) dengan tujuan untuk dapat meningkatkan kemampuan finansial dan permodalan.
- ✓ 3. Melalui merger dapat dilakukan pertumbuhan *market share*, dengan tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan dan menguasai pasar sasaran.
- ✓ 4. Dengan merger dapat dilakukan diversifikasi produk dengan memanfaatkan keunggulan yang dimiliki dari masing-masing peserta merger.

### **2.1.3. Penelitian Terdahulu .**

Menurut Rose (1991) premium atau nilai lebih pembayaran atas akuisisi atau merger dipengaruhi oleh tingkat laba (*earning*) dan nilai buku. Sementara itu Hunter dan Wall (1989) menyatakan keputusan merger bank dimotivasi oleh keinginan untuk diversifikasi laba, dan potensi pertumbuhan laba, dan untuk mencapai tingkat skala ekonomis, efisiensi, ROA lebih tinggi, tingkat pertumbuhan perolehan dana, dan total asset.

Menurut Smith (1996), merger bank dimaksudkan untuk mengurangi biaya tenaga kerja, biaya over head, dan mengkombinasikan antara efisiensi yang telah dicapai oleh partner merger, dan mengurangi jumlah cabang yang tingkat operasionalnya overlapping antara satu cabang dengan cabang lain.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut di atas, maka dalam merger bank :

1. Unsur Modal (*Capital*) dianggap penting oleh : Rose (1991), Hunter dan Wall (1989).

2. Unsur *Asset* dianggap sebagai variabel penting : Hunter dan Wall (1989).
3. Unsur Laba (*Earning*) dianggap sebagai variabel penting : Rose (1991), Hunter dan Wall (1989).
4. Unsur likuiditas atau hutang perlu mendapat perhatian : Gaughan (1995).
5. Unsur efisiensi dianggap sebagai variabel penting oleh : Hunter dan Wall (1989) dan Smith (1996).

Oleh karena itu dalam menilai kinerja keberhasilan suatu merger tidak lepas dari faktor *Capital* (modal), *Aktiva* (*Asset*), *Earning* (pendapatan), *Liquiditas* (*Net working Capital*). Di mana komponen-komponen tersebut merupakan bagian dari variabel penilaian bank yaitu CAMEL. Aspek efisiensi dapat dipandang sebagai suatu proksi dari kinerja manajemen, karena semakin baik kinerja manajemen maka semakin tinggi efisiensi bank. Hal ini dapat dilihat dari pendapat Smith (1996) yang menekankan penekanan biaya *over head*, dan *overlapping* kantor cabang. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa menilai kinerja merger sebuah bank tidak dapat dilepaskan dari CAMEL.

Pengukuran kinerja bank dengan faktor CAMEL digunakan oleh Payamta dan Mas'ud Machfoed (1999) dengan variabel : *Capital* diukur dari CAR, *Asset* diukur dari RORA, Manajemen diproksikan pada *Net Profit Margin*, Rentabilitas diukur dengan menggunakan ROA, ROE, dan rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional. Likuiditas bank diukur

dengan menggunakan Rasio kuajiban bersih (*Call Money*) terhadap aktiva lancar dan rasio kredit terhadap dana yang diterima.

Indira dan Dadang Mulyawan (1998) menggunakan beberapa rasio keuangan sebagai indikator keuangan dalam *early warning*. Rasio yang digunakan untuk menilai atau tanda peringatan itu adalah : Aspek *capital* diukur dari CAR dan rasio modal sendiri terhadap total aktiva. Aspek aktiva diukur dari KAP, dan total kredit dibagi dengan *total aktiva*. Aspek manajemen diproksikan dalam *Net Profit Margin*.(rasio biaya operasional terhadap total pendapatan). Aspek *earning* diukur dengan menggunakan rasio total pendapatan bunga kredit terhadap total pendapatan. Aspek likuiditas diukur dengan rasio *total asset* lancar dibagi dengan *total asset*.

Sementara itu banyak peneliti lain seperti misalnya Zainuddin dan Yogyanto Hartono (1998); Nasser dan Aryati (2000) menggunakan model analisis CAMEL untuk memprediksi kegagalan keuangan (*financial distress*).

Whalen dan Thomson (1988). Whalen dan Thomson menguji manfaat 22 rasio CAMEL dalam menyusun rating bank yang berlokasi di Ohio, Western Pennsylvania, Eastern Kentucky dan West Virginia. Whalen dan Thomson menggunakan *logit-regression* untuk menganalisis sampel sebanyak 58 bank yang dibagi atas 40 sampel utama dan 18 holdout sample. Whalen dan Thomson menemukan rasio keuangan CAMEL akurat dalam menyusun *rating Bank*.

Apabila dirangkum dalam suatu tabel maka seluruh hasil peneletian mengenai merger dan kinerja perbankan dapat ditunjukan terlihat pada tabel 2.3 di bawah ini ;

**Tabel 2.3**  
**Penelitian terdahulu tentang merger dan kinerja perbankan**

No.	Peneliti (tahun)	Sasaran	Variabel yg Berpengaruh
1.	Hunter dan Wall (1989)	Keberhasilan Merger Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laba (<i>earning</i>)</li> <li>- <i>Earning Growth</i></li> <li>- Skala Ekonomi</li> <li>- Efisiensi</li> <li>- ROA</li> <li>- <i>Total Assets</i></li> </ul>
2.	Rose (1991)	Keberhasilan merger	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laba (<i>earning</i>)</li> <li>- <i>Assets</i> (nilai buku)</li> </ul>
3.	Smith (1996)	Motivasi Merger Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya tenaga kerja</li> <li>- Biaya <i>Over head</i></li> <li>- Kantor cabang</li> </ul>
4.	Indira dan Dadang (1998)	<i>Early warning</i> Indikator kinerja Perbankan	CAMEL <ul style="list-style-type: none"> <li>- CAR</li> <li>- KAP</li> <li>- NPM</li> <li>- <i>Earning</i></li> <li>- Likuiditas</li> </ul>
5.	Whalen dan Thomson (1998)	<i>Rating Bank</i>	CAMEL <ul style="list-style-type: none"> <li>- CAR</li> <li>- KAP</li> <li>- NPM</li> <li>- <i>Earning</i></li> <li>- Likuiditas</li> </ul>
6.	Payamta dan M Machfoed (1999)	Kinerja Perbankan	CAMEL <ul style="list-style-type: none"> <li>- CAR</li> <li>- RORA</li> <li>- ROA</li> <li>- ROE</li> <li>- Likuiditas</li> </ul>
7.	Zainudin, Naser dan Aryati (2000)	<i>Financial Distres</i> Perbankan	CAMEL <ul style="list-style-type: none"> <li>- CAR</li> <li>- KAP</li> <li>- NPM</li> <li>- <i>Earning</i></li> <li>- Likuiditas</li> </ul>

Alat analisis CAMEL sampai saat ini masih dipergunakan sebagai indikator untuk mengukur kinerja sebuah Bank dan telah ditetapkan oleh otoritas moneter di Indonesia dalam **Surat Keputusan Direksi BI No. 26/23/KEP/DIR/ tanggal 29 Mei 1993 tentang Tata Cara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank** dan **SE Gubernur BI No. 26/S/BPPPP, tanggal 29 Mei 1993 tentang Tata Cara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum**. CAMEL telah ditetapkan kembali sebagai indikator pengukur tingkat kinerja bank umum dan BPR sejak Juni 1997.

Sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan semua variabel yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yaitu ukuran CAMEL dan rasio efisiensi dengan ditambahkan pada pengukuran sinergi merger dengan menggunakan NPV (*net present value*) *cash Flow* dan NPV (*net present value*) *Free Cash Flow*.

## **2.2. Pengembangan Model Kerangka Pikir dan Hipotesa**

### **2.2.1. Pengembangan Model kerangka Pikir**

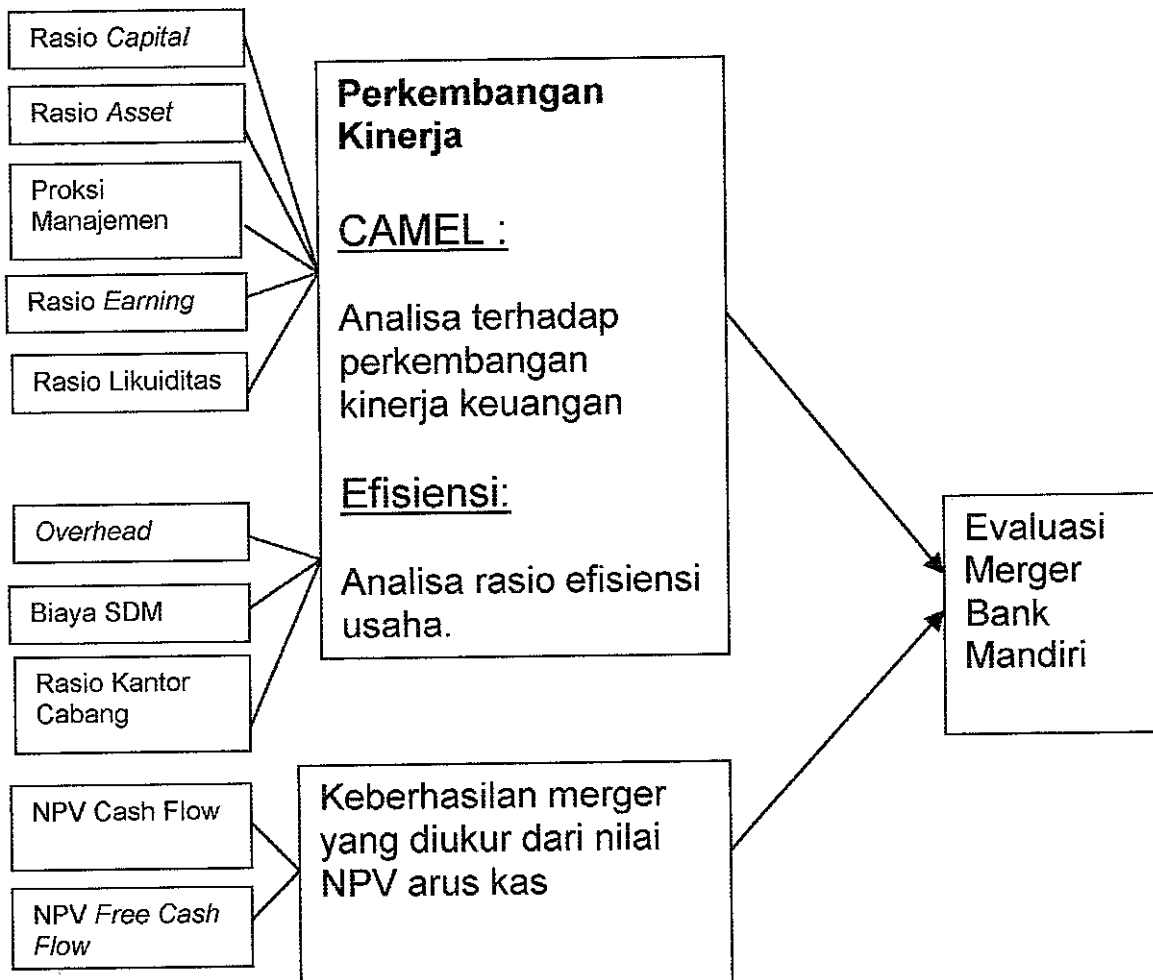
Evaluasi terhadap Arus Kas Sebelum dan Sesudah Merger Diukur dari NPV Arus Kas dan Sinergy (Suad Husnan - 1998 dan Gaughan - 1998), Sedangkan evaluasi terhadap pertumbuhan atau peningkatan rasio-rasio Keuangan meliputi Rasio-rasio CAMEL dan, Rasio Efisiensi yang diproxikan dari Overhead, Biaya SDM dan Kantor Cabang. (Weston Copeland 1995, Koch, 1995; Gaughan, 1995 dan penelitian terdahulu).

Pengukuran dan penilaian atas kesehatan Bank Mandiri dilihat dari analisis proksi CAMEL dan Rasio Efisiensi yang terdiri dari Rasio *Overhead*, Rasio Biaya SDM dan Rasio Kantor Cabang.

Berikut ini disajikan model evaluasi merger Bank Mandiri ;

Gambar 2.1

### Model (Paradigma) Evaluasi Merger Bank Mandiri



UPT-POSTAK-UKSDP



Dilaksanakannya merger diharapkan akan meningkatkan kinerja. Sebagai sebuah bank, maka untuk menilai kinerjanya dipergunakan rasio CAMEL sebagai basis menilai kinerja bank yang diterima secara luas.

Secara empiris dan praktis, efisiensi operasi sebuah bank akan menghasilkan keunggulan bersaing melalui penghematan biaya yang pada akhirnya akan meningkatkan arus kas dan juga pendapatan atau laba sebuah bank. Oleh karena itu faktor efisiensi dimasukkan sebagai variabel mengukur keberhasilan merger. Seperti dinyatakan konsep teori keberhasilan merger perlu dilihat dari dampak sinergi. Sinergi menurut Suad Husnan (1998 hal. 248) diukur dengan menggunakan kriteria NPV – arus kas.

### 2.2.2 Hipotesis

Teori yang disampaikan oleh Suad Husnan (1998 hal. 248) bahwa merger atau konsolidasi adalah penggabungan usaha. Motive dilakukannya merger adalah memperoleh sinergi yang diukur dari *increamental cash flow*. Peningkatan *cash flow* dihasilkan dari peningkatan pendapatan, penurunan biaya, pemenuhan kebutuhan modal, penghematan pajak dan penurunan biaya modal.

Sementara itu merger menurut Weston Copeland (1995 hal. 172) didasari pada teori strukturisasi, yaitu untuk melakukan penyusunan perbaikan antara lain atas faktor : manajemen yang tidak efisien, sinergi operasi, sinergi keuangan, dan penyusunan kembali operasi, serta pertimbangan pajak. Weston

dan Copeland (1995 hal. 175) menitik beratkan pada pertumbuhan laba per lembar yang dinilai tingkat laba sebelum dan sesudah merger.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka dapat dikemukakan 2 (dua) hipotesis dengan uraian sebagai berikut :

**Hipotesis 1** : *Ada perkembangan kinerja keuangan PT.Bank Mandiri (Persero) pada saat merger (tahun 1999) dan setelah merger (tahun 2000) .*

Hasil pengujian terhadap hipotesis 1 tersebut dimaksudkan untuk mengetahui apakah secara keseluruhan rasio kinerja yang akan digunakan (CAMEL dan Efisiensi biaya) sebagai indikator kinerja bank Mandiri setelah merger ada perkembangan (peningkatan) antara awal merger dengan periode akhir pengamatan setelah merger.

Sedangkan untuk menguji apakah masing-masing rasio CAMEL dan rasio efisiensi biaya terdapat perkembangan atau peningkatan antara periode awal merger tahun 1999 dan setelah merger (akhir periode pengamatan) maka akan dilakukan analisa masing-masing rasio sebagai berikut :

- 1 : Berdasarkan rasio CAR, terdapat perkembangan tingkat kinerja bank Mandiri antara periode awal merger dan 1 tahun setelah merger.
- 2 : Berdasarkan rasio RORA, terdapat perkembangan tingkat kinerja bank Mandiri antara periode awal merger dan 1 tahun setelah merger.
- 3 : Berdasarkan rasio NPM, terdapat perkembangan tingkat kinerja bank Mandiri antara periode awal merger dan 1 tahun setelah merger.

- 4 : Berdasarkan rasio ROA, terdapat perkembangan tingkat kinerja bank Mandiri antara periode awal merger dan 1 tahun setelah merger.
- 5 : Berdasarkan rasio Likuiditas , terdapat perkembangan tingkat kinerja bank Mandiri antara periode awal merger dan 1 tahun setelah merger.
- 6 : Berdasarkan rasio LDR, terdapat perkembangan tingkat kinerja bank Mandiri antara periode awal merger dan 1 tahun setelah merger.
- 7 : Berdasarkan rasio efisiensi biaya *overhead*, terdapat perkembangan tingkat kinerja bank Mandiri antara periode awal merger dan 1 tahun setelah merger.
- 8 : Berdasarkan rasio efisiensi biaya SDM, terdapat perkembangan tingkat kinerja bank Mandiri antara periode awal merger dan 1 tahun setelah merger.
- 9 : Berdasarkan rasio kantor cabang, terdapat perkembangan tingkat kinerja bank Mandiri antara periode awal merger dan 1 tahun setelah merger.

Analisis apakah Merger PT. Bank Mandiri (Persero) dapat dikategorikan berhasil karena menghasilkan sinergi *yang positif* dengan cara menghitung nilai *cash flow* dan *free cash flow* yang dihasilkan oleh bank

mandiri setelah merger, sedangkan untuk menguji masing-masing indikator apakah mendapatkan hasil yang positif, dua hal yang akan dianalisa yaitu :

- 1 : Berdasarkan perhitungan *NPV Cash Flow* dengan *terminal value* periode 3 tahun setelah merger ( tahun 2003) setelah proses merger bank Mandiri menghasilkan nilai positif.
- 2 : Berdasarkan perhitungan rasio *free cash flow* rasio pada periode akhir pengamatan 31 Maret 2001 menghasilkan nilai positif.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan sumber data sekunder, yang diambil dari laporan keuangan PT. Bank Mandiri (Persero), yang merupakan bank hasil merger pada saat merger dan dua tahun sesudah merger , sebagai berikut :

1. Laporan Keuangan Publikasi PT. Bank Mandiri (Persero) periode 31 September 1999.
2. Laporan keuangan Publikasi PT. Bank Mandiri (Persero) periode 31 Desember 1999.
3. Laporan keuangan Publikasi PT. Bank Mandiri (Persero) periode 31 Maret 2000.
4. Laporan keuangan Publikasi PT. Bank Mandiri (Persero) periode 31 Juni 2000.
5. Laporan keuangan Publikasi PT. Bank Mandiri (Persero) periode 31 Agustus 2000.
6. Laporan keuangan Publikasi PT. Bank Mandiri (Persero) periode 31 September 2000.
7. Laporan Keuangan Publikasi PT. Bank Mandiri (Persero) periode 31 Desember 2000.

8. Laporan Keuangan Publikasi PT. Bank Mandiri (Persero) periode 31 Maret 2001
9. Data-data intern dari PT. Bank Mandiri (Persero) yang tidak bersifat rahasia.

### **3.2. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data diperoleh dari laporan keuangan yang dipublikasikan (disajikan) oleh PT. Bank Mandiri (Persero) dan seluruh bank peserta merger. Untuk melengkapi kebutuhan data yang lain diperoleh dari *download internet* ([http://www/bankmandiri.go.id](http://www.bankmandiri.go.id)), Laporan Tahunan Bank Indonesia, Pusat Data Bisnis Indonesia (PDBI), *Capital Market Directory* dan publikasi-publikasi lainnya.

### **3.3 Definisi Operasional Variabel**

Definisi Operasional variabel adalah definisi dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dan menunjukkan cara pengukuran dari masing-masing variabel tersebut, pada setiap indikator dihasilkan dari suatu perhitungan terhadap formulasi yang mendasarkan pada konsep teori dan ditambah dari peraturan-peraturan yang berlaku dalam pengukuran tingkat kinerja perbankan.

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**  
**(formulasi dan pengukuran skala)**

Definisi Variabel	X	Indikator	Formula Pengukuran Skala	Penjelasan
<b>1 <u>Keberhasilan Merger</u> :</b>  Sinergi Merger , adalah hasil kinerja penggabungan	X.1			Dampak nilai lebih digabungkannya beberapa perusahaan
	X.1.1	NPV Cash Flow	$NPV = PV \text{ Cash Flow} - PV \text{ Jumlah Aktiva.}$ $CF = (R - O - Dep)(1-t) + (Dep \times t) - NWC$	NPV positif, maka merger berhasil
	X.1.2	Free Cash Flow	$FCF = EAT - I(1-t) - NPL + GWM$	Apabila positif, maka bank masih mendapat laba – pemasukan pendapatan
<b>2. <u>Perkembangan Kinerja</u> :</b>  2.1 CAMEL, adalah ukuran kesehatan bank dengan kriteria menurut aspek : Capital, Asset, Management, Earning and Liquidity	X.2			Ada peningkatan Ukuran tingkat kesehatan bank dengan melihat aspek capital, asset, manajemen, earning dan hutang dengan tingkat kriteria : Sehat – cukup sehat – kurang sehat – tidak sehat
	X2.1	CAPITAL (modal)	$CAR = \text{Modal} / \text{ATMR}$	Dilihat perkembangannya
	X2.2	ASSET	$RORA = (\text{EAT} / \text{Risky Asset}) \times 100\%$	Dilihat perkembangannya
	X2.3	Manajemen	$\text{Net Profit Margin} = \text{Net Income} \text{ dibagi } \text{Operating Income}$	Dilihat perkembangannya
	X2.4	Rentabilitas	$ROA = \text{EAT} : \text{TA}$ $\text{Earning (Operating Expenses) Revenue} =$	Dilihat perkembangannya
	X2.5	Likuiditas	$\text{Likuiditas} = (\text{Call Money/ Alat Likuid}) \times 100\%$	Dilihat perkembangannya

			$\text{LDR} = \left( \frac{\text{Loans}}{\text{Total Deposits}} \right) \times 100\%$	
2.2 Efisiensi, adalah tingkat kinerja biaya bank yang diukur dari input biaya dibagi total aktiva – biaya rekap.	X2.6			Makin meningkatnya angka rasio efisiensi maka dapat dikatakan ada perkembangan efisiensi.
	X2.7	Rasio Biaya Overhead	$\text{Rasio BOH} = \left\{ \frac{\text{BOH}}{\text{(TA - Obligasi Pemerintah)}} \right\} \times 100\%$	
	X2.8	Rasio Biaya SDM	$\text{Biaya SDM} = \left\{ \frac{\text{(Biaya SDM)}}{\text{(TA - Obligasi Pemerintah)}} \right\} \times 100\%$	
	X2.9	Rasio Kantor Cabang	$\text{Rasio Kantor Cabang} = \left\{ \frac{\text{(TA - Obligasi Pemerintah)}}{\text{Jumlah kantor Cabang}} \right\} \times \frac{\text{Jumlah kantor Cabang}}{\text{Jumlah kantor Cabang}}$	

Dari tabel 3.1 dapat dipaparkan definisi operasional variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Sinergi adalah terdapat nilai lebih pertumbuhan *cash flow* dibanding dengan *discount factor*.
2. *Net present value* pertumbuhan *cash flow* adalah nilai sekarang dari presen value pertumbuhan free cash flow dikurangi dengan beban bunga rekapitalisasi.
3. CAMEL adalah satuan pengukuran kinerja bank yang diproxikan dari faktor-faktor : *Capital*, *Asset*, *Management* , *Earning* dan Likuiditas.



4. Capital adalah kondisi permodalan bank yang diukur dari : *Capital Adequacy Ratio* (CAR) yaitu rasio tingkat kecukupan modal yang dapat diperoleh bank yang bersangkutan sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$CAR = \frac{\text{Equity Capital}}{\text{Total Loans} + \text{securities}}$$

5. Asset adalah kondisi kemampuan bank dalam berusaha mengoptimalkan aktiva yang dimilikinya untuk memperoleh laba. Assets diproxikan dalam ukuran RORA. Semakin besar rasio RORA. semakin baik karena memeberi indikasi bahwa bank tersebut mampu mengoptimalkan penggunaan aktiva yang dimilikinya (Rusbiantono, 1996), sehingga dapat dirumuskan :

$$RORA (\%) = \frac{\text{Profit After Taxes}}{\text{Risky Assets}} \times 100\%$$

## 6. Manajemen

Manajemen adalah kemampuan manajemen bank dalam mengelola dana dengan konsekuensi timbulnya biaya. Manajemen diproxikan dengan *profit margin*.

Dalam penelitian ini diproksikan dengan *profit margin*, sebab seluruh kegiatan manajemen suatu bank yang mencakup manajemen permodalan, manajemen kualitas aktiva, manajemen umum, manajemen rentabilitas dan manajemen likuiditas pada akhirnya akan mempengaruhi dan bermuara pada perolehan laba bank tersebut (Riyadi, 1993) , sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Net Profit Margin (\%)} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Operating Income}} \times 100 \%$$

## 7. Rentabilitas

Rentabilitas adalah kemampuan bank dalam memperoleh laba, yang diukur dalam bentuk rasio ROA dan *Earning ratio.*, dengan menggunakan formula :

a. 
$$\text{Return on Asset (\%)} = \frac{\text{Profit After Taxes} \times 100}{\text{Total Assets}}$$

b. 
$$\text{Earning (\%)} = \frac{\text{Operating Expenses}}{\text{Revenue}} \times 100 \%$$

## 8. Likuiditas

Likuiditas adalah kemampuan bank tersebut membayar kewajibannya dan membayar kembali kepada deposannya, serta memenuhi permintaan kredit yang di ajukan tanpa terjadi penangguhan. Tingkat likuiditas bank diukur dengan menggunakan :

a. 
$$\text{Liquidity (\%)} = \frac{\text{Call Money}}{\text{Alat Likuid}} \times 100 \%$$

b. 
$$\text{LDR (\%)} = \frac{\text{Loans}}{\text{Total Deposit}} \times 100 \%$$

## 9. Efisiensi

Efisiensi adalah perbandingan antara input yang berupa biaya yang dikeluarkan dengan output yang berupa total Aktiva dikurangi Biaya Rekap (Obligasi Pemerintah). Dipakainya faktor aktiva sesuai dengan Husen Umar (2000) karena dlam aktiva mencakup dana yang dikelola (yang akan disalurkan ) dan assets operasional yang dipakai untuk sarana kerja. Dikeluarkannya faktor Obligasi yang ditempatkan pemerintah ,karena dana tersebut merupakan suntikan modal dari

pemerintah Oleh karena hal tersebut diatas dan merujuk pada Teguh Pujo Mulyono (1998 hal. 46) pada buku "Audit Manajemen Industri Perbankan " maka, khusus untuk efisiensi usaha bank diproxikan dalam rasio-rasio sebagai berikut :

1. Rasio Biaya *Over head* =  $\text{Biaya Overhead} / (\text{Total Aktiva-Obligasi Pemerintah}) \times 100\%$
2. Rasio Biaya SDM =  $\text{Biaya SDM} / (\text{Total Aktiva} - \text{Obligasi Pemerintah})$
3. Rasio Kantor Cabang =  $(\text{Total Aktiva} - \text{Obligasi Pemerintah}) / \text{Jumlah kantor cabang}$

### 3.4. Teknik Analisis

Pada Analisis keberhasilan merger yang pertama akan dilakukan dengan cara melihat perkembangan kinerja PT. Bank Mandiri (Persero) yang diukur dari perkembangan tingkat kesehatan yang diproxikan dengan rasio CAMEL dan perkembangan rasio efisiensi biaya antara periode awal merger dan periode 1 tahun setelah merger dengan variabel pengukuran seperti tersebut diatas.

Selanjutnya akan dilakukan analisis keberhasilan sinergi merger atau akuisisi yang pada dasarnya merupakan keputusan investasi, maka suatu merger atau akuisisi dapat dibenarkan secara ekonomis apabila merger (akuisisi) itu diharapkan memberikan NPV yang positif (Suad Husnan, 1998 hal. 248), selain itu analisis merger (akuisisi) dipusatkan pada nilai total pada perusahaan-

perusahaan yang terlibat. Menurut Weston dan Copeland merger dilihat dari pertumbuhan laba dan pertumbuhan sebelum dan sesudah merger, dengan kata lain merger dinilai dari mencari kemungkinan pertumbuhan-pertumbuhan dan profitabilitas yang lebih baik dalam menilai Weston dan Copeland melihat, masing-masing tingkat profitabilitas perusahaan-perusahaan terlibat dan tingkat investasi masing-masing serta pertumbuhan-pertumbuhan yang dicapai setelah merger. Gaughan (1996) menilai efek dari *Take Over* ataupun merger dari aspek-aspek rentabilitas dan rasio-rasio keuangan. Rentabilitas antara lain dilihat dari *actual return* dibanding *expected return* dan aliran kas.

Berdasarkan Suad Husnan (1998), Copeland (1997) dan Goughan (1996) maka penilai keberhasilan merger dapat dinilai dengan menggunakan NPV yang diformulasikan dengan :

$$\text{Present Cash Flow} = \sum (DF_i \times CF_i)$$

$$\text{Initial Investment} = \sum (\text{Total Asset seluruh Bank Peserta Merger})$$

$$\text{NPV} = (+ \text{ merger berhasil}) (- \text{ gagal})$$

- ) perbaikan bank sesuai dengan target BI s/d 2003
- ) merger mulai tahun 1999 jadi n tahun = 5 tahun

Cash Flow ( Goughan 1996) :

$$CF = (R - O - Dep) (1-T) + Dep (T) - NWC$$

Dimana :

$$CF = \text{Cash Flow}$$

$$R = \text{Total Revenue}$$

O = Operating Expenses

Dep = Depresiasi

T = Pajak

NWC = *Net Working Capital* = (Aktiva Lancar – Hutang Lancar)

Asumsi yang digunakan :

1. Tingkat bunga yang dipakai adalah suku bunga SBI = 12 %,  
Rata-rata suku bunga SBI selama 1 tahun. dan merupakan  
asumsi RUPT PT. Bank Mandiri (Persero).
2. t atau n pengamatan = 5 tahun setelah merger.
3. *Terminal value* adalah akhir tahun 2003 yang merupakan target  
merger.

Metode Suad Husnan (1998) menilai efek sinergi sebuah merger  
berdasar *cash flow* yang di *Discount Factor* kan dengan formulasi  
sebagai berikut ;

$$\text{Sinergi} = \sum \{ (CF_t) / (1+r)^t \}$$

Dimana :

$CF_t$  = *Incremental* (pertumbuhan) *Cash Flow* pada tahun ke t

t = Tahun pengamatan , dimana t 1999 = 1, 2000 = 2, 2001 = 3

r = Tingkat suku bunga SBI (12%), tingkat bunga yang  
disyaratkan.

Berdasarkan Suad Husnan (1998) dan Goughan (1996) maka merger bank Mandiri dikatakan berhasil apabila menghasilkan :

1. *NPV Cash Flow* Positif
2. *NPV Free Cash Flow* Positif.

Mengingat akan pentingnya kedua *cash flow* diatas dalam menilai suatu keberhasilan merger maka akan dilakukan pembobotan dengan porsi yang sama terhadap masing-masing kriteria NPV, sehingga pembobotan dilakukan sebagai berikut :

1. Bobot *NPV Cash Flow* (50%)
2. Bobot *NPV Free Cash Flow* (50%)

**Uji terhadap hipotesis akan dilakukan dengan cara sebagai berikut :**

1. Uji Hipotesis 1 (H1) dengan cara membandingkan antara Rasio CAMEL secara keseluruhan dan Rasio Efisiensi Biaya dengan membuat kesimpulan dengan kriteria sebagai berikut :

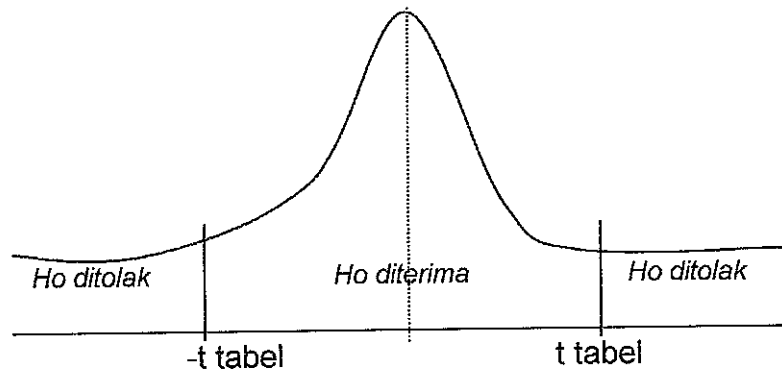
- Hipotesis diterima jika Bobot Rasio CAMEL ditambah rasio Efisiensi biaya pada saat merger  $>$  rasio setelah merger dan ada beda secara signifikan ( $H_0$  ditolak),  $H_0$  ditolak akan diuji dengan Uji dua sisi (*two tailed test*) dengan kriteria sebagai berikut :

$H_0$  ditolak : jika Statistik Hitung (angka *t output*)  $>$  Statistik Tabel  
(*t tabel*) atau *t* Hitung  $< - t$  tabel

Ho diterima : jika Statistik Hitung (angka *t output*) < Statistik Tabel  
(*t tabel*) dan *t Hitung* > - *t tabel*

Apabila digambarkan akan terlihat sebagai berikut :

Gambar 3.1 : Daerah penerimaan dan penolakan Ho



Diterima atau ditolaknya  $H_1$ , digunakan kriteria perkembangan. Apakah rasio-rasio CAMEL dan Efisiensi mengalami perkembangan setelah merger. Untuk memperkuat pembuktian perkembangan yang terjadi dapat diterima sebagai pembuktian hipotesis, maka dilakukan juga pembuktian dengan menggunakan uji statistik yaitu *t-test*. Tujuan dari uji ini adalah : untuk membandingkan nilai rasio pada saat merger dan setelah merger, apakah pada dua kondisi tersebut mempunyai nilai yang berbeda secara signifikan (Imam Ghozali, 2000 hal. 25).

Untuk itu digunakan formula *t - test* yang lazim digunakan (Nur Indriantoro, 1999 hal. 209)

$$t = \frac{r\sqrt{n-s}}{\sqrt{1-r^2}}$$



2. Melakukan perhitungan terhadap *NPV cash Flow* dan *NPV Free Cash Flow* dengan membuat kesimpulan dengan kriteria sebagai berikut :

- Jika *NPV cash Flow* (bobot 50%) ditambah *NPV Free Cash Flow* menghasilkan angka negatif merger tidak berhasil karena tidak menghasilkan sinergi.
- Jika *NPV cash Flow* ditambah *NPV Free Cash Flow* menghasilkan angka positif merger dikategorikan berhasil karena menghasilkan sinergi positif..

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PT. BANK MANIRI (PERSERO)**

#### **4.1. Latar Belakang dan Pertimbangan Merger**

Krisis ekonomi regional yang juga melanda Indonesia menyebabkan perlunya pembenahan sektor perbankan di Indonesia. Untuk itu pemerintah RI dengan bantuan *International Monetary Fund* (IMF), Bank Dunia dan *Asean Development Bank* (ADB) telah menetapkan kebijaksanaan dan program rekapitalisasi bank umum baik swasta maupun pemerintah.

BBD, BDN, Bank Exim dan Bapindo merupakan empat dari tujuh bank umum Negara RI tidak terlepas dari pengaruh krisis ekonomi tersebut di atas, sehingga juga diperlukan restrukturisasi dan rekapitalisasi. Dalam hubungan ini, Pemerintah RI telah memutuskan untuk melakukan merger ke empat bank dimaksud ke dalam Bank Mandiri.

Pada akhir bulan Februari 1998, Pemerintah Indonesia ("Pemerintah RI") telah mengumumkan rencana untuk melakukan restrukturisasi BBD, BDN, BankExim dan Bapindo (selanjutnya secara bersama-sama disebut "Bank Bergabung") sebagai bagian dari kebijakan dan rencana Pemerintah RI untuk melakukan restrukturisasi dan rekapitalisasi sektor perbankan Indonesia. Untuk itu maka didirikan Bank Mandiri yang akan menerima merger Bank Bergabung yang selanjutnya diharapkan akan menjadi pilar

perbankan Indonesia. Sebagai bagian dari proses, terlebih dahulu dilakukan restrukturisasi terhadap Bank Bergabung.

Secara garis besar proses restrukturisasi hingga merger secara hukum meliputi :

1. Restrukturisasi kredit yang diberikan yang tercermin pada pengalihan kredit kepada Asset management Unit (AMU) dari Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) dan kepada bank Mandiri.
2. Restrukturisasi aset bukan kredit yang tercermin pada pengalihan aset tersebut kepada Bank Mandiri.
3. Integrasi kebijakan dan pelaksanaan operasi bank termasuk rasionalisasi kantor-kantor dalam negeri maupun luar negeri.
4. Rasionalisasi sumber daya manusia yang dilaksanakan secara sukarela dan disertai dengan proses seleksi.
5. Meger secara hukum yang berakibat Bank Bergabung akan bubar demi hukum tanpa didahului likuidasi dan Bank Mandiri merupakan bank hasil merger yang akan menerima hak (termasuk kredit kecil dan menengah), kewajiban (termasuk deposito, giro, tabungan dan kewajiban bukan simpanan) serta ekuitas Bank Bergabung.
6. Kapitalisasi Bank Mandiri untuk menjadikan Bank Mandiri sebagai bank yang sehat.

#### Metode Penyelesaian Hak dan Kewajiban

##### **a. Penyelesaian Hak.**

Pada intinya, aset produktif dari Bank Bergabung (kredit lancar) dan aset kredit lainnya (kredit tidak lancar yang dialihkan kepada AMU) akan dialihkan melalui suatu perjanjian Pengalihan Hak (Cessie) dan atau bersama-sama pada saat merger secara hukum. Dengan demikian kewajiban debitur Bank Bergabung akan beralih menjadi kewajiban kepada Bank Mandiri.

**b. Penyelesaian Kewajiban**

Bank Mandiri akan mengambil alih kewajiban Bank Bergabung kepada kreditur. Menurut peraturan merger yang berlaku, apabila sampai dengan batas waktu ditentukan (16 Juli 1999) tidak terdapat keberatan, maka kreditur tersebut dianggap menyetujui merger. Pada saat merger, tagihan para kreditur kepada Bank Bergabung akan beralih secara hukum ke Bank Mandiri. Kewajiban kepada pihak ketiga berupa giro, deposito dan tabungan akan beralih kepada Bank Mandiri pada saat merger secara hukum dilakukan.

**Tujuan Merger Bank Mandiri**

Dengan dilakukannya restrukturisasi sebelum merger dan Kapitalisasi Bank Mandiri, maka pada saat merger dan kapitalisasi Bank Mandiri, maka pada saat merger secara hukum dilaksanakan, Bank Mandiri akan mempunyai organisasi dan sistem yang lebih efisien serta sumber daya manusia yang profesional dan produktif. Disamping itu keadaan keuangan Bank Mandiri akan menjadi sehat sebagaimana

tercermin pada CAR sebesar 8.3% (terdiri dari Tier I = 4.7% dan Tier II = 3.6%). Selanjutnya dengan program kerja yang telah tersusun diharapkan Bank Mandiri akan tetap memenuhi ketentuan CAR yang ditetapkan Pemerintah RI sebesar minimal 8% pada akhir tahun 2001.

### Profil Bank Peserta Merger

#### **1. Bank Bumi Daya (BBD)**

BBD berkedudukan hukum di Jakarta yang didirikan melalui serangkaian peristiwa dimulai pada tahun 1959 dan didirikan sebagai Perusahaan Persero pada tanggal 12 Agustus 1992 berdasarkan Peraturan Pemerintah No.23 Tahun 1992 dan Akta Pendirian No.135 tanggal 31 Juli 1992 dibuat dihadapan Muhani Salim, Sarjana Hukum Notaris di Jakarta yang disetujui oleh Menteri Kehakiman dengan Surat Keputusan No.C2-6586 HT.01.01.TH.92 tanggal 12 Agustus 1992.

Susunan permodalan BBD saat merger adalah sebagai berikut :

- Modal Dasar : Rp. 5.000.000.000.000,00
- Modal Ditempatkan : Rp.1.000.000.000.000,00
- Modal Disetor : Rp. 600.000.000.000,00
- Modal yang belum ditetapkan dalam PP : Rp. 828.806.000.000,00

## **2. Bank dagang Negara (BDN)**

BDN berkedudukan hukum di Jakarta yang didirikan melalui serangkaian peristiwa dimulai pada tahun 1857 dan didirikan sebagai Perusahaan Persero pada tanggal 12 Agustus 1992 berdasarkan Peraturan Pemerintah No.20 Tahun 1992 dan Akta Pendirian No.132 tanggal 31 Juli 1992 dibuat dihadapan Muhani Salim, Sarjana Hukum Notaris di Jakarta yang disetujui oleh Menteri Kehakiman dengan Surat Keputusan No.C2-6586.HT.01.01.TH.92 tanggal 12 Agustus 1992.

Susunan permodalan BDN saat merger adalah sebagai berikut :

- Modal Dasar : Rp. 5.000.000.000.000,00
- Modal Ditempatkan : Rp.1.000.000.000.000,00
- Modal Disetor : Rp. 600.000.000.000,00
- Modal yang belum ditetapkan dalam PP : Rp. 789.632.606.032,51

## **3. Bank Exim**

Bank Exim berkedudukan hukum di Jakarta yang didirikan melalui serangkaian peristiwa dimulai pada tahun 1824 dan didirikan sebagai Perusahaan Persero pada tanggal 12 Agustus 1992 berdasarkan Peraturan Pemerintah No.22 Tahun 1992 dan Akta Pendirian No.134 tanggal 31 Juli 1992 dibuat dihadapan Muhani Salim, Sarjana Hukum Notaris di Jakarta yang disetujui oleh Menteri Kehakiman dengan

Surat Keputusan No.C2-6585.HT.01.01.TH.92 tanggal 12 Agustus 1992.

Susunan permodalan Bank Exim saat merger adalah sebagai berikut :

- Modal Dasar : Rp. 5.000.000.000.000,00
- Modal Ditempatkan : Rp.1.000.000.000.000,00
- Modal Disetor : Rp. 600.000.000.000,00
- Modal yang belum ditetapkan dalam PP : Rp. 694.407.479.026,96
- Modal yang telah ditetapkan dalam PP : Rp.20.000.000.000.000,00

#### **4. Bapindo**

Bapindo berkedudukan hukum di Jakarta yang didirikan melalui serangkaian peristiwa dimulai pada tahun 1951 dan didirikan sebagai Perusahaan Persero pada tanggal 12 Agustus 1992 berdasarkan Peraturan Pemerintah No.25 Tahun 1992 dan Akta Pendirian No.137 tanggal 31 Juli 1992 dibuat dihadapan Muhani Salim, Sarjana Hukum Notaris di Jakarta yang disetujui oleh Menteri Kehakiman dengan Surat Keputusan No.C2-6588.HT.01.01.TH.92 tanggal 12 Agustus 1992.

Susunan permodalan Bapindo saat merger adalah sebagai berikut :

- Modal Dasar : Rp. 5.000.000.000.000,00
- Modal Ditempatkan : Rp.1.000.000.000.000,00
- Modal Disetor : Rp. 600.000.000.000,00
- Modal yang belum ditetapkan dalam PP : Rp. 1.156.025.000.000,00

### Proforma Pasca Merger

Komposisi pemegang saham dan permodalan Bank Mandiri setelah Merger adalah sebagai berikut :

-	Modal Dasar	: Rp. 16.000.000.000.000
-	Modal Ditempatkan	: Rp.4.251.000.000
-	Modal Disetor	: Rp.4.251.000.000
-	Nominal Saham	: Rp.1.000.000
-	Jumlah Saham	: 4.251.000 shares
-	Pemegang Saham	: Negara Republik Indonesia (100%)

#### 4.2. Landasan Hukum PT. Bank Mandiri (Persero)

Bank Mandiri didirikan tanggal 2 Oktober 1998 berdasarkan Peraturan Pemerintah NO. 75 tahun 1978 dan keputusan Menteri Keuangan No. 448/KMK.01/1998 serta Akta Pendirian No. 10 tanggal 2 Oktober 1998 yang dibuat oleh Menteri Kehakimn dengan Surat Keputusan No. C2-16561.HT.01.01.TH.98 tanggal 2 Oktober 1998 serta diumumkan dalam beriatat Negara Republik Indonesia No. 97 tanggal 4 Desember 1998, Tambahan Berita Negara No. 6859/1998

Pendirian Bank Mandiri dilakukan dengan inbreng atas seluruh saham-saham Pemerintah (kecuali satu saham) dalam masing-masing Bank



Bergabung serta penyeteroran sejumlah uang tunai sebagai pembayaran atas modal pendirian Bank Mandiri.

Setelah restrukturisasi keempat Bank Bergabung selesai dilaksanakan, maka dilakukan merger secara hukum yang didasarkan atas izin Bank Indonesia dalam Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 1/9/KEP.GBI/1999 tanggal 29 Juli 1999 mengenai penggabungan PT. Bank Bumi Daya (Persero), PT Bank Dagang Negara (Persero), PT. Bank Export Import Indonesia (Persero), dan PT Bank Pembangunan Indonesia (Persero) secara efektif sejak tanggal 31 Juli 1999. Dengan demikian Bank Mandiri memulai operasi sejak tanggal 1 Agustus 1999. Sebagai tahap berikutnya dilaksanakan program rekapitalisasi yang sebelumnya telah dikonsultasikan dengan DPR.

#### 4.3. Bidang Usaha PT. Bank Mandiri (Persero)

Bank Mandiri merupakan salah satu bank umum milik Pemerintah yang melakukan kegiatan usaha bidang perbankan untuk menunjang pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas ekonomi ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat. Pengelolaan Bank Mandiri dilaksanakan secara profesional dan transparan dengan senantiasa memperhatikan prinsip kehati-hatian yang merupakan pencerminan dari tanggung jawab utama kepada *stakeholder*



Bertitik tolak dari hal tersebut, maka dalam pengelolanya tidak terdapat adanya unsur-unsur penekanan maupun pemberian ruang gerak yang luas dalam bentuk monopoli dari pemerintah, meskipun mayoritas kepemilikan sahamnya dimiliki oleh pemerintah.

Sebagai upaya memaksimalkan kegiatan dalam bidang usaha perbankan salah cara yang ditempuh adalah dengan jaringan kantor cabang, jumlah jaringan kantor cabang bank Mandiri per 31 Mei 2001 di seluruh Indonesia ada :

1. 54 kantor cabang Hub ( cabang Induk / kels A )
2. 421 kantor cabang Spoke ( cabang kelas B dan C )
3. 71 kantor kas

#### 4.4. VISI, MISI ,TUJUAN DAN BUDAYA PERUSAHAAN

##### Visi Perusahaan

Menjadi Bank terpercaya dan terpilih

##### Misi Perusahaan

- Mengutamakan kepentingan pasar
- Mengembangkan sumber daya manusia yang profesional
- Memberikan keuntungan maksimum bagi pemegang saham
- Melaksanakan manajemen terbuka
- Peduli terhadap masyarakat dan lingkungan.

### Tujuan Perusahaan

Sebagaimana tercantum dalam pasal 4 Undang-undang No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan serta sebagaimana disebutkan dalam Akta Pendirian Bank Mandiri No. 10 tanggal 2 Oktober 1998, pasal 3 ayat 1, maksud dan tujuan Bank Mandiri adalah turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program Pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, khususnya di bidang perbankan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseoran Terbatas.

### Budaya Perusahaan

- Berorientasi kepada nasabah
- Integritas
- Disiplin
- Kerjasama
- Saling percaya dan saling menghargai

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Pada bagian ini akan disajikan hasil pengolahan data dan analisis atas kinerja keuangan PT. Bank Mandiri (Persero) setelah melakukan proses merger dengan ke 4 bank dengan menggunakan basis data sekunder laporan keuangan yang telah di publikasikan di media masa.

Analisis dan telaah keuangan yang akan disajikan dalam kerangka pengembangan teori terdiri dari dua macam kajian, yaitu kajian aliran kas dan kajian rasio yang melihat trend perkembangannya.

#### **5.1. Analisis Perkembangan / Peningkatan Kinerja**

##### **5.1.1. Kinerja CAMEL**

Pengukuran dengan menggunakan analisa CAMEL yang disesuaikan dengan ketentuan otoritas moneter yang digunakan juga oleh beberapa peneliti serta pengukuran yang digunakan dalam literatur seperti pada Koch (1995 hal. 215), Siswanto Sutoyo (1997 hal. 82), Teguh Pudjo Mulyono (1998 hal 63) dan Imam Rusyamsi (1997 hal 34) juga menyarankan untuk menggunakan analisa CAMEL sebagai alat ukur kinerja perbankan.

Seperti dikemukakan dalam Bab II tentang telaah pustaka dan pengembangan model, sub bab definisi operasional. Maka kajiperkembangan

kinerja merger PT. Bank Mandiri (Persero) akan dilakukan melalui pendekatan CAMEL. dengan *proxi* :

1. Aspek Capital yang diukur dengan rasio CAR.
2. Aspek Asset yang diukur dengan rasio RORA
3. Aspek manajemen diukur dengan NPL
4. Aspek rentabilitas diukur dengan ROA dan *Earning*.
5. Aspek Likuiditas diukur dengan likuiditas dan LDR.

#### 5.1.1.1 Aspek Capital

Aspek *Capital* atau modal akan dilihat dari aspek kecukupan modal, yang diukur dengan tingginya CAR. CAR dalam konteks tertentu mencerminkan perlindungan keamanan bagi deposan, di sisi lain tingginya CAR mencerminkan adanya idle capital yang tidak dimanfaatkan bank. *Idle fund* ini pada gilirannya juga akan menjadi beban bagi bank bersangkutan. Ukuran CAR yang dimiliki oleh PT Bank Mandiri (Persero) seperti yang ditunjukkan pada tabel 5.1, sebagai berikut :

**Tabel 5.1 : Perkembangan CAR Bank Mandiri Th. 1999-2000 (Pasca Merger)**

No.	Periode	CAR
1	Sept 99	-25%
2	Des 99	15%
3	Maret 2000	32%
4	Juni 2000	21%
5	Sept 2000	25%
6	Des 2000	31%

Sumber : Hasil Olahan laporan keuangan PT. Bank Mandiri (Persero) – **lampiran 1**

Kondisi ini di satu sisi menunjukkan PT. Bank Mandiri (Persero) sudah lepas dari permasalahan permodalan yang negatif, sejak Desember 1999. Kemudian ada peningkatan pada periode-periode setelah merger pada Desember 2000, kinerja Bank Mandiri dilihat dari aspek capital telah meningkat (berkembang).

#### 5.1.1.2 Aspek Asset

Aspek Asset atau harta, dalam dimensi kinerja perbankan dilihat dari sudut pandang seberapa besar asset yang dimiliki menghasilkan laba. Oleh karena itu indikatornya adalah RORA (*Rate of Return on Asset*). RORA merupakan perbandingan antara laba bersih dengan jumlah kredit yang diberikan (*total loan*). Perkembangan RORA PT.Bank Mandiri pasca merger ditunjukkan pada tabel 5.2.

Tabel 5.2 : Perkembangan RORA pada Bank Mandiri Th. 1999-2000 (Pasca Merger)

No.	Periode	RORA Bank Mandiri
1	Sept 99	-20%
2	Des 99	-171%
3	Maret 2000	2%
4	Juni 2000	3%
5	Sept 2000	4%
6	Des 2000	6%

Sumber :

Hasil Olahan laporan keuangan PT. Bank Mandiri (Persero) – **Lampiran 2**

Kondisi yang ditunjukkan pada tabel 5.2 di atas adalah kinerja PT.Bank Mandiri (Persero) ditinjau dari aspek permodalan (*assets*)

kurang sehat karena persentasi RORA berada dalam range 0-19,8% adalah kriteria kurang sehat. Namun demikian terjadi perkembangan dari RORA Negatif 20% pada saat awal merger dan menjadi positif 6% pada saat akhir periode pengamatan setelah merger.

Penyebab utama rendahnya RORA, adalah terlalu kecilnya laba bersih dibanding dengan jumlah kredit diberikan setelah dikurangkan dengan PPAP yang harus dibentuk. Jumlah kredit bermasalah yang terlalu tinggi sehingga menekan jumlah perolehan laba bersih. Karena setiap kredit macet harus dikompensasi dengan sejumlah dana, maka makin besar kredit bermasalah makin menaikkan biaya kompensasi kredit macet tersebut (PPAP).

#### 5.1.1.3 Aspek Manajemen

Dalam penelitian ini diproksikan dengan *net profit margin*, sebab seluruh kegiatan manajemen suatu bank yang mencakup manajemen permodalan, manajemen kualitas aktiva, manajemen umum, manajemen rentabilitas dan manajemen likuiditas pada akhirnya akan mempengaruhi dan bermuara pada perolehan laba bank tersebut (Riyadi, 1993) , sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Net Profit Margin (\%)} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Operating Income}} \times 100 \%$$

Dengan formula tersebut dapat diketahui berapa persen biaya oprasional yang dipergunakan untuk mencapai *Net Income* dalam jumlah

tertentu. Hasil pengolahan dan analisa data dapat ditunjukkan pada tabel 5.3 sebagai berikut :

Tabel 5.3 : Perkembangan NPM pada Bank Mandiri Th. 1999-2000 (Pasca Merger)

No.	Periode	Net Profit Margin (NPM)
1	Sept 99	-32%
2	Des 99	-370%
3	Maret 2000	10%
4	Juni 2000	7.78%
5	Sept 2000	7.58%
6	Des 2000	6.6%

Sumber :

Hasil Olahan laporan keuangan PT. Bank Mandiri (Persero) - **Lampiran 3**

Pada tabel 5.3 di atas menunjukan bahwa kinerja Bank Mandiri yang diukur dengan NPM dari tahun ke tahun menunjukan adanya perkembangan atau peningkatan, dengan demikian maka ada perkembangan yang ditinjau dari Aspek Manajemen yang diprosikan dalam NPM dari awal merger sampai dengan periode setelah merger.

#### 5.1.1.4. Aspek *Earning* (Rentabilitas)

Menurut Sudarsanam (1995 hal. 56) metodologi dasar dalam penelitian berdasarkan akuntansi untuk menilai merger adalah melihat laba pasaca merger dengan membandingkan pada bobot yang ditentukan, atau dengan rata-rata sebelum merger. Berdasarkan standar Bank Indonesia aspek ini diukur dengan Rentabilitas Aktiva Atau *Return On Asset* (ROA).



Perkembangan ROA PT.Bank Mandiri paska merger adalah seperti yang ditunjukkan pada tabel 5.4

Tabel 5.4 : Perkembangan ROA pada Bank Mandiri Th. 1999-2000 (Pasca Merger)

No.	Periode	ROA Bank Mandiri
1	Sept 99	-3%
2	Des 99	-10%
3	Maret 2000	0.2%
4	Juni 2000	0.3%
5	Sept 2000	0.4%
6	Des 2000	0.8%

Sumber :

Hasil Olahan laporan keuangan PT. Bank Mandiri (Persero) – **Lampiran 2**

Dari tabel 5.4 tersebut diatas dapat dianalisa bahwa kondisibank mandiri yang ditinjau dari aspek Rentabilitas yang diproxikan dengan rasio ROA masih menunjukkan angka yang relatif kecil, namun demikian kondisi tersebut menggambarkan adanya perkembangan atau peningkatan ROA dari periode awal ke periode-periode selanjutnya sampai dengan periode akhir pengamatan setelah merger.

#### 5.1.1.5. Aspek Likuiditas

Likuiditas adalah kemampuan bank dalam membayar kewajibannya dan membayar kembali kepada deposannya, serta memenuhi permintaan kredit yang di ajukan tanpa terjadi

penangguhan. Tingkat likuiditas bank diukur dengan menggunakan proxi rasio likuiditas yaitu :

1. Rasio Likuiditas : adalah rasio aktiva lancar dibanding dengan hutang lancarnya.
2. LDR : adalah rasio kredit yang diberikan dengan simpanan pihak III (dana Masyarakat).

Hasil pengolahan data terhadap rasio likuiditas dapat terlihat pada tabel 5.5.

Tabel 5.5 : Perkembangan Likiditas Bank Mandiri Th. 1999 2000 (Pasca Merger)

No.	Periode	Likuiditas AL/HL
1	Sept 99	11%
2	Des 99	11%
3	Maret 2000	9%
4	Juni 2000	8%
5	Sept 2000	8%
6	Des 2000	12%

Sumber :

Hasil Olahan laporan keuangan PT. Bank Mandiri (Persero) – **Lampiran 4**

Apabila melihat tabel 5.5 tersebut di atas dapat dianalisa bahwa kondisi setelah merger dilihat dari aspek likuiditas dapat dikatakan ada perbaikan dan peningkatan pada saat awal merger dibandingkan dengan 1 tahun setelah dilakukan proses merger.

Pembahasan mengenai Aspek likuiditas yang ditinjau dari rasio LDR (*Loan to deposit rasio*) dapat terlihat dalam pada tabel 5.6 .

Tabel 5.6 : Perkembangan LDR Bank Mandiri Th. 1999-2000  
(Pasca Merger)

No.	Periode	LDR
1	Sept 99	30%
2	Des 99	22%
3	Maret 2000	23%
4	Juni 2000	20%
5	Sept 2000	20%
6	Des 2000	20%

Sumber :

Hasil Olahan laporan keuangan PT. Bank Mandiri (Persero) – Lampiran 5

Dari tabel 5.6 dapat diketahui bahwa kondisi PT. Bank Mandiri (Persero) pada raio LDR sehat, dan cenderung menuju perbaikan karena adanya penambahan dana pihak III. Dalam hal ini berarti ada perkembangan tingkat LDR pada saat awal merger sampai dengan 1 tahun setelah merger.

### 5.1.2. Analisis Perkembangan Efisiensi Biaya

Tabel 5.7 : Perkembangan Tingkat Efisiensi PT. Bank Mandiri  
Th. 1999-2000 (Pasca Merger)

No.	Tahun	Efisien Biaya Overhead	Efisiensi Biaya SDM	Efisiensi Rasio Cabang
1	Sept 99	6.8%	2.6%	105
2	Des 99	8.07%	5.6%	144
3	Maret 2000	9.16%	5.1%	114
4	Juni 2000	11.96%	6.4%	86
5	Sept 2000	12.42%	5.6%	90
6	Des 2000	10.28%	6.4%	129

Sumber : Olah data Laporan keuangan yang dipublikasikan – Lampiran 9, 10, 11.

Keterangan :

Efisiensi Biaya Overhead = % biaya Overhead dari Total Aktiva-Obl

Efisiensi Biaya SDM = % Beban Personalia dari Total Akt - Obl

Ef. Rasio Kantor Cab = Rata-rata Total Aktiva - Obl dikelola per kantor cabang.

Pada Akhir periode Desember 2001 belum berhasil dilakukan proses efisiensi . Pada periode tahun 1999 dan 2000 belum terlihat adanya peningkatan inefisiensi pada biaya *overhead* maupun biaya SDM sedangkan pada pada rasio kantor cabang ada perbaikan tingkat perbandingan rata-rata asset yang dikelola oleh cabang.. Hal ini banyak disebabkan karena adanya proses reorganisasi internal bank mandiri yang banyak dilakukan dan berkaitan dengan pengeluaran biaya *overhead* dan biaya SDM (biaya pesangon pension dini). Berdasarkan hal tersebut diatas dapat disampaikan bahwa belum ada perkembangan tingkat efisiensi biaya *over head* dan biaya SDM pada saat awal merger dan 1 tahun setelah merger.

## 5.2. Analisis Sinergi Merger

Menurut Sudarsanam (1995 hal. 72) jika merger berhasil maka akan menciptakan nilai bagi pemegang saham, penambahan nilai tersebut seharusnya dicerminkan peningkatan pendapatan dan *cash flow* hasil merger. Manson dkk (dalam Sudarsanam,1995 hal. 56) membandingkan median *cash flow*. Penggunaan *cash flow* untuk mengukur kinerja dalam rangka mengatasi kelemahan-kelemahan yang menggunakan ukuran laba. Pengukuran yang lazim dilakukan adalah dihitung dari data yang berasal dari satu atau dua tahun terakhir.

Berdasarkan hal tersebut maka pengukuran sinergy merger selayaknya menggunakan ukuran *cash flow* dengan menggunakan periode 2 tahun

terakhir dan prediksinya sampai dengan akhir target yang telah ditetapkan oleh manajemen dan pemilik modal, dalam hal ini target keberhasilan merger PT. Bank Mandiri (Persero) telah ditetapkan oleh pemerintah sampai dengan tahun 2003.

Untuk ukuran keberhasilan berdasarkan P. Sudarsanam (1995 hal. 73) sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu peningkatan nilai perusahaan yang tercermin dalam peningkatan *cash flow*, maka merger dapat dikatakan berhasil apabila memperoleh peningkatan *cash flow* atau *nilai Present value* pada akhir target yang positif.

Sinergi dalam khasanah keuangan perbankan dilihat dari *Net Present Value* operasi lembaga hasil merger. Berdasarkan formulasi Gaughan (1996 hal 172) hasil pengolahan data keuangan menunjukkan hasil aliran kas (*cash-flow*) sebagai berikut ini. Karena proses penilaian keberhasilan merger berlangsung dalam kurun waktu beberapa periode (tahun) maka harus menggunakan konsep nilai waktu uang atau (*Time Value of Money*) pada konsep ini diterima atau tidaknya suatu keputusan keuangan berdasarkan NPV yang positif. Dengan kata lain apabila NPV Positif pada akhir periode target yang telah ditentukan maka Merger dapat dikatakan berhasil atau layak.

Pada perhitungan NPV (*Net Present Value*) harus ditentukan discount factor dengan menggunakan standar yang biasa digunakan sebagai pengukuran dalam penyusunan RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran

Perusahaan) di perbankan yaitu Bunga SBI (Surat Berharga Bank Indonesia) pada tahun bersangkutan yaitu sebesar 12%.

Tabel 5.8 : Perhitungan *Net Present Value* Aliran Kas Bank Mandiri Tahun 1998 – 2003 (dalam jutaan Rupiah)

Keterangan	1999	2000	2001	2002 (Prediksi)	2003 (Prediksi)
Aliran Kas	-12.422.688	25.537.199	15.116.422	15.821.614	15.821.614
<i>Discount Factor</i> 12%	0.9425959	0.8374843	0.71178024	0.63551807	0.56742685
Nilai Sekarang Aliran Kas	-11.709.575	21.387.002	10.759.571	10.054.921	8.977.608
Jumlah Nilai Sekarang					212.629.662
<i>Terminal Value</i> NWC					21.870.500
Jumlah PV <i>cash Flow</i>					234.500.162
Total pada akhir periode.					
Jumlah Total Aktiva saat awal merger (1999)					206.259.705
<i>Net Present Value</i>					28.240.457

Sumber :

Hasil Olahan dari Laporan Keuangan Bank Mandiri yang dipublikasikan, **Lampiran 7.**

Pada tabel 5.8 diatas ada menunjukkan bahwa nilai *cash flow* pada saat awal merger adalah negatip dan selanjutnya mengalami peningkatan dan bernilai positif pada akhir periode target yang telah ditentukan. Dan terlihat pada akhir tahun periode target merger diperoleh akan NPV yang Positif. Berdasarkan hal tersebut diatas maka :

1. Menurut kriteria P. Sudarsanam (1995 hal 72) dan Gaughan (1996 hal. 176) apabila *cash flow* meningkat dan bernilai positif maka proses sinergi merger dapat dikatakan berhasil.
2. Berdasarkan kriteria *Net Present Value* yaitu apabila pada akhir periode penilaian diperoleh nilai NPV Positif maka keputusan suatu investasi dapat diterima. Oleh karena itu keputusan merger Bank Mandiri Dapat diterima.

Selain kriteria *cash flow* dan NPV dalam penilaian keberhasilan proses merger digunakan juga alat pembuktian *Free Cash Flow* ( Gaughan 1996 hal 173). *Free Cash Flow* mencerminkan kemampuan perusahaan baru untuk menghasilkan lebih banyak aliran kas dalam proses kegiatan usahanya ke masa depan. Dengan menggunakan *free cash flow* analisis dapat mengukur dua hal yaitu : Kualitas pendapatan di masa depan dan posisi keuangannya di masa yang akan datang.

Untuk menilai kelangsungan usaha dan perkembangan bank Mandiri di masa yang akan datang setelah mengalami proses pemulihan melalui merger, kiranya layak digunakan alat analisis *Free Cash Flow*. Hasil pengolahan dan analisa data dari laporan keuangan Bank mandiri dapat disajikan pada Tabel 5.9.

Tabel 5.9. Perkembangan *Free Cash Flow* Bank Mandiri pasca Merger (dalam milyar Rupiah)

FCF	Sep 99	Des 99	Mart 00	Jun 00	Sept 00	Des 00	Mar 01
EAT	(6.730)	(26.835)	472	729	1.084	2.022	850
I(1-t)	4.266	10.253	4.881	9.834	15.331	20.973	6.106
Depr	-	161	38	(10)	100	99	6
PPAP	31.391	28.495	20.157	14.492	13.622	11.087	3.111
GWM	7.954	7.358	7.382	7.622	7.722	8.158	8.842
FCF	(34.434)	(58.063)	(17.144)	(15.986)	(20.047)	(21.781)	481.434
DF 12 %	0.9708	0.9425	0.9151	0.8884	0.8626	0.8374	0.8130
PV- FCF	(33.431)	(54.730)	(15.689)	(14.203)	(17.293)	(18.241)	391

Sumber : hasil olahan laporan keuangan PT. Bank Mandiri (Persero) – Lampiran 8.

Berdasarkan definisinya bahwa *Free Cash Flow* adalah sejumlah dana yang tersedia dan dapat dipergunakan oleh perusahaan dalam rangka membiayai operasi perusahaan sehari-hari. Maka *Free Cash Flow* yang positif merupakan indikasi dari adanya atau tersedianya dana tersebut. Data Tabel 5.9 tersebut diatas menunjukkan bahwa PT. Bank Mandiri (Persero) berhasil menekan kekurangan dananya sampai menjadi ketersediaan dana bebas (*free cash flow*) yang pada 31 Maret 2001. Dengan kriteria dimilikinya dana segar yang bersifat bebas maka PT. Bank Mandiri (Persero) dapat



terlepas dari masalah kurang likuiditas dalam rangka menutup biaya operasi usahanya.

### 5.3. Hasil Uji Hipotesis

Uji Hipotesis 1 (H1) dengan cara membandingkan antara Rasio CAMEL secara keseluruhan dan Rasio Efisiensi Biaya dengan membuat kesimpulan dengan kriteria sebagai berikut :

- Hipotesis diterima jika Bobot Rasio CAMEL ditambah rasio Efisiensi biaya pada saat merger  $>$  rasio setelah merger dan ada beda secara signifikan ( $H_0$  ditolak),  $H_0$  ditolak akan diuji dengan Uji dua sisi (*two tailed test*) dengan kriteria sebagai berikut :

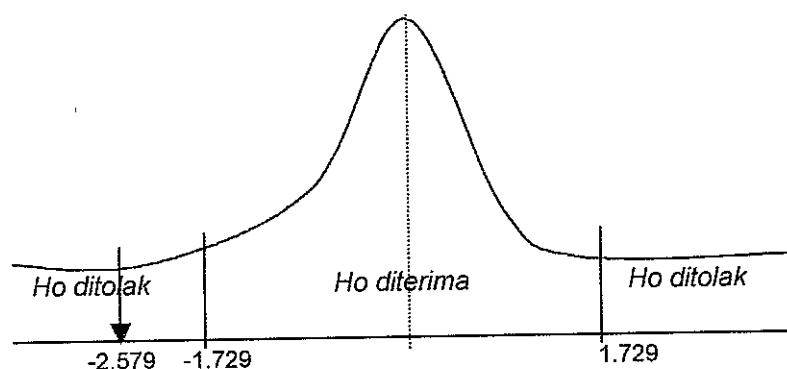
$H_0$  ditolak : jika Statistik Hitung (angka  $t$  output)  $>$  Statistik Tabel ( $t$  tabel) atau  $t$  Hitung  $< - t$  tabel,

$H_0$  diterima : jika Statistik Hitung (angka  $t$  output)  $<$  Statistik Tabel ( $t$  Tabel) dan  $- t$  Hitung  $> - t$  tabel.

Dari hasil pengilahan data Statistik dengan menggunakan program SPSS 10 ( lampiran 13) dapat dianalisis sebagai berikut :

$t$  – hitung adalah sebesar  $-2.579$  dengan  $df$  19 atau  $n = 20$  sehingga  $20-1 = 19$  sedangkan  $t$  tabel dengan tingkat signifikansi 5% atau tingkat kepercayaan 95% didapat angka 1,729, sehingga apabila digambarkan akan terlihat seperti pada gambar 5.1

Gambar 5.1 : Uji t - daerah penerimaan dan penolakan  $H_0$



Oleh karena  $t$  hitung (sesuai dengan hasil pengolahan data) terletak pada daerah penolakan, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima), artinya ada perbedaan yang signifikan pada rasio CAMEL dan efisiensi pada awal merger apabila dibandingkan dengan periode setelah merger.

Dari uraian pembahasan di atas dapat disampaikan bahwa secara rata-rata dapat dikatakan bahwa kinerja PT. Bank Mandiri (Persero) ditinjau dari penilaian CAMEL dan Efisiensi biaya mengalami perkembangan peningkatan ke arah perbaikan dari periode awal sampai dengan periode akhir pengamatan. Demikian juga apabila dilihat dari keberhasilan sinergi merger yang diukur dengan *NPV cash flow* dan *NPV free cash flow* menghasilkan angka yang positif, artinya investasi yang telah dilakukan dalam rangka merger PT. Bank Mandiri (Persero) dapat dikatakan berhasil.

Berikut ini disampaikan hasil penilaian kinerja terhadap PT. Bank Mandiri (Persero) yang dilakukan secara formulasi sesuai dengan konsep teori dan hasil kajian secara hipotetis dengan rasio keuangan. Atas dasar hasil pengolahan data dan analisa pembahasan setiap aspek indikator dan ukuran keberhasilan

merger dan dikaitkan dengan kriteria hipotesis yang telah diungkapkan pada bab terdahulu maka dapat disampaikan suatu kesimpulan atas uji hipotesa yang ditunjukkan pada Tabel 5.10.

**Tabel 5.10** : Perbandingan kinerja pada saat awal merger dengan setelah merger, ukuran sinergi merger dan hasil Uji Hipotesis .

NO. Hipotesis	Indikator	Awal Merger (1999)	Setelah Merger (2000)	Keterangan	Hasil Uji Hipotesis
H1	Perkembangan Kinerja	39.4%	62%	Perkembangan	Diterima ( <i>ho</i> ditolak)
	CAR	-6.25%	6.18%	Perkembangan	
	RORA	-4%	1.2%	Perkembangan	
	NPM	-8%	1.65%	Perkembangan	
	ROA	-0.6%	0.16%	Perkembangan	
	Likuiditas	0.55%	0.6%	Perkembangan	
	LDR (-)	1.5%	1%	Perkembangan	
	Efisiensi Biaya Over Head	6.8%	10.3%	Penurunan	
	Efisiensi SDM	2.6%	6.4%	Penurunan	
	Rasio Kantor Cabang	105	129	Peningkatan	
			2003/2001		
	Sinergi		14.315	Positif	
	NPV Cash Flow		14.120	Positif	
	NPV Free Cash Flow		195	Positif	

Sumber : Ringkasan Lampiran 12 tentang perbandingan kinerja dan tingkat efisiensi dan uji masing-masing hipotesa.

Dari tabel yang disajikan dapat diketahui bahwa Hipotesis 1 diterima dengan hasil uji Hipotesis dapat diterima. Dan hasil Hipotesis 1 yaitu Adanya Perkembangan Kinerja PT. Bank Mandiri (Persero) menurut CAMEL dan rasio efisiensi biaya dan rasio cabang yang diuji dengan menggunakan uji t dengan hasil ada perbedaan yang signifikan pada awal merger dan periode setelah merger. Namun demikian pada sisi efisiensi biaya *overhead* dan biaya SDM belum ada perkembangan sehingga secara partial mengalami penurunan artinya tidak ada peningkatan antara sebelum dan sesudah merger pada aspek efisiensi biaya *over head* dan biaya SDM.

Sedangkan pada evaluasi keberhasilan sinergi merger menunjukkan angka NPV yang positif, berarti sinergi merger dapat dikategorikan berhasil karena menghasilkan nilai NPV *casf Flow* dan *Free Cash Flow* yang positif.

## BAB VI

### KESIMPULAN , SARAN DAN IMPLIKASI STRATEGIS

Pada bagian ini akan disampaikan beberapa kesimpulan, saran dan implikasi strategis berkaitan dengan hasil analisa dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya.

#### 6.1. KESIMPULAN

Pada analisis sinergi merger yang menggunakan formula cash flow dan *free cash flow* yang kemudian dihitung hasil *net present value* (NPV) pada akhir periode yang diprediksikan pada tahun 2003 sebagai target akhir merger menghasilkan angka positif dengan demikian merger bank Mandiri dapat dikatakan berhasil.

Analisis perkembangan kinerja yang menggunakan formula CAMEL secara garis besar menghasilkan angka yang menunjukkan adanya perkembangan kinerja keuangan. Aspek *Earning* yang diproxikan dengan ROA menunjukkan perkembangan kinerja pada periode awal merger dan periode selanjutnya sampai dengan akhir periode pengamatan.

Setelah dilakukan analisis terhadap efisiensi biaya *overhead* ,efisiensi biaya SDM maka dapat diambil kesimpulan bahwa proses dan upaya bank mandiri dalam rangka efisiensi belum menunjukkan perkembangan pada periode

tahun 1999 dan tahun 2000 terjadi angka efisiensi yang lebih tinggi mungkin hal ini disebabkan karena adanya peningkatan biaya overhead dan biaya SDM yang berkaitan dengan proses *Branch Roll Out* (Pembenahan sistem dan kantor cabang) dan adanya biaya SDM yang harus dikeluarkan untuk membayar pensangan bagi pegawai yang memilih program pensiun dini.

Oleh karena hal tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan ada perkembangan kinerja PT. Bank Mandiri (Persero) antara awal merger apabila dibandingkan dengan 1 tahun setelah merger 31 Desember 2001 dari dan hasil pembahasan dan uji hipotesa proses merger telah menghasilkan suatu sinergi yang positif, yang ditunjukkan dengan nilai positif pada NPV *cash flow* pada akhir periode target (2003) NPV *free cash flow* pada tahun akhir pengamatan (Maret 2001).

## 6.2. SARAN

Berdasarkan hasil analisa pembahasan dan kesimpulan terhadap kondisi keuangan maka dapat disampaikan saran-saran dalam rangka perbaikan perusahaan sebagai berikut :

1. Dalam upaya pencapaian sinergi merger yang ditunjukkan dengan NPV *cash flow* dan NPV *free cash flow* yang positif, maka PT. Bank Mandiri (Persero) harus berupaya untuk meningkatkan revenue, memperkecil biaya overhead dan peningkatan kualitas kredit sehingga cadangan PPAP yang harus dibentuk tidak terlalu besar.

2. Dalam upaya peningkatan kinerja keuangan terutama pada aspek asset ( RORA - *rate of return on risk asset* ) bank mandiri harus dapat melakukan ekspansi kreditnya dengan tetap memperhatikan peningkatan kualitas kredit, sehingga akan menambah pendapatan bunga yang secara langsung akan berpengaruh terhadap kenaikan laba bersih.
3. Perkembangan nilai ROA yang positif walaupun dengan ukuran angka yang kurang sehat dapat diatasi dengan melakukan peningkatan laba bersih atau mengurangi jumlah asset-asset yang tidak produktif, seperti misalnya pada gedung-gedung yang tidak terpakai karena cabang telah ditutup agar dilakukan penjualan (sewa) atau proses revaluasi.
4. Dalam rangka proses efisiensi biaya overhead pabrik dan efisiensi biaya sumber daya manusia (SDM) maka sebaiknya bank Mandiri mengurangi pos-pos biaya yang sifatnya tidak berkaitan langsung dengan usaha atau bisnis misalnya biaya entertainmen yang tidak berkaitan langsung dengan kegiatan usaha bank atau tidak berkaitan langsung dengan peningkatan pendapatan. Biaya pesangon terhadap pegawai yang akan dipensiun dini untuk tahun-tahun mendatang sebaiknya dikurangi , karena pengurangan pegawai lama sementara itu dilakukan proses seleksi pegawai baru akan menimbulkan biaya yang cukup tinggi.
5. Upaya peningkatan terhadap efisiensi kantor cabang maka perlu dilakukan evaluasi kembali terhadap cabang yang produktif dan cabang-cabang yang tidak produktif, penutupan cabang-cabang yang tidak produktif dan mengalokasikan ke cabang terdekat atau membuka cabang

baru yang mempunyai prospek bisnis baik akan lebih menguntungkan bagi bank.

### 6.3. IMPLIKASI STRATEGIS.

Hasil penilaian terhadap sinergi dan perkembangan kinerja merger dan efisiensi biaya membawa implikasi strategis sebagai berikut :

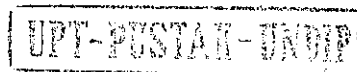
1. Peningkatan dana masyarakat dalam bentuk Giro, Tabungan dan Deposito, dalam rangka memperoleh likuiditas sehingga tidak tergantung pada dana *interbank borrowing* ( *call money* ) yang sangat fluktuatif dengan biaya bunga yang relatif tinggi yang akan berdampak secara langsung pada beban bunga yang harus ditanggung. Dengan cara memberikan suku bunga yang bersaing, menambah jaringan dan memperbaiki pelayanan.
2. Melakukan ekspansi kredit kepada kelompok usaha kecil, menengah dan korporasi (besar) dengan tetap memperhatikan prinsip *prudential banking* (prinsip hati-hati).
3. Dalam rangka menurunkan jumlah *Non Performing Loan* (NPL) agar secara aktif melakukan proses restrukturisasi kredit.



4. Proses efisiensi biaya dengan melakukan kontrol biaya terhadap pos-pos yang tidak berkaitan langsung dengan peningkatan laba usaha.

## DAFTAR PUSTAKA

- .....(1999) ,”Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia” No.32/51/Kep/DIR tanggal 14 Mei 1999 , “*Tentang persyaratan dan tata cara Merger, Konsolidasi dan Akuisisi Bank Umum*”. Bank Indonesia 1999
- Crawford Dean, Lechner Thomas A., (1996) “ *Takeover Premiums and Anticipated Merger Gains In the US Market For Corporate Control*”, *Journal of Business Finance & Accounting*, Blackwell Publishers Ltd.
- Guntari Hudiwinarti, (1998)” *Reformasi Sektor Perbankan di Indonesia Menghadapi Persaingan Global Pada Abad 21*,” Ventura, Vol 2 No.1
- Ghozali Imam, (2001) “ *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan SPSS*”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Santoso Singgih, (2001) “*Mengolah Data Statistik Secara Profesional*”, PT. Elex Media Komputindo.
- Umar Husein (2000)” *Research Methods in Finance and Banking*”, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Weston J. Fred & Copeland Thomas (1996), “*Managerial Finance* “, The Dryden Press (1996).
- Khoch Timothy W (University Of South carolina) (1995), “ *Bank Management* ”, The Dryden Press (1995)
- Lloyd Bank (1997),” *Financial Deregulation and The Cost Structure of State and Private Banks in Indonesia ; Some Evidence From Microeconomic Data*”, Bulletin of Indonesian Economic Studies, Vol 33 No.3.
- Magister Manajemen Universitas Diponegoro (2000),”*Pedoman Penyusunan Tesis Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro*”, MM UNDIP – Semarang .
- Riady Mochtar (1999), “*Mencari Peluang di Tengah Krisis*”, Universitas Pelita Harapan Press – Jakarta.
- Payamta, Machfoedz Mas’ud (1999),” *Evaluasi Kinerja Perusahaan Perbankan Sebelum dan Sesudah Menjadi Perusahaan Publik di Bursa Efek Jakarta (BEJ)* “, Kelola No.20/VIII/1999.



- PT. Bank Mandiri (Persero),(2000)" *Materi Training Standard Operating Procedure (SOP)* ", Divisi Training Bank Mandiri – Jakarta .
- Mulyono Teguh Pudjo (1999) " *Aplikasi Management Audit Dalam Industri Perbankan*", BPFE Yogyakarta .
- Mulyono Teguh Pudjo (1986)" *Analisa Laporan Keuangan Untuk Perbankan*", (Edisi Revisi), Djambatan.
- Park Sangkyun (1997), " *Risk Taking Behavior of Banks Under Regulation*", Journal of Banking & Finance 21.
- Sudarsanam Sudi , Holl Peter and Salami Ayo (1996) " *Shareholder Wealth Gains in Merger : Effect of Synergy and Ownership Structure*" Journal of Business Finance & Accounting , Blackwell Publishers Ltd.
- Husnan Suad , (1988)"*Dasar-dasar Manajemen Keuangan*" BPFE Universitas Gadjah Mada , Yogyakarta .
- Basalim Umar , Rum Moch Alim, Oesman Helma ,(2000)" *Perekonomian Indonesia Krisis dan Strategi Alternatif*", Pustaka Cisendo – Jakarta.
- Zainuddin, Hartono Jogyanto , (1999)" *Manfaat Rasio Keuangan dalam Memprediksi Pertumbuhan Laba : Suatu Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta*", Jurnal Riset Akuntansi Indonesia.